

L'inclusion sociale : sur la voie du développement social

Document de Travail

Policy Discussion Series Paper No. 6 ❖ January 2000

Préambule

Qu'est-ce que la communauté?... [c'est] l'espace au sein duquel les citoyens¹ vivent... au sein duquel les citoyens s'associent pour résoudre les problèmes, fêter, se consoler et créer – cette communauté, cet espace, à l'opposé de l'espace représenté par le système, où il y a une boîte au sommet et de nombreuses petites boîtes au-dessous... Les institutions modernes sont de nouvelles machines qui nous redéfinissent non pas comme des personnes dans un endroit, mais comme des individus dans un système. (Trad.)

John McKnight (1995)

Le présent document de travail a été rédigé pour des raisons particulières. Le Gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador lancera bientôt une initiative sociale sans précédent : la mise en œuvre de son plan stratégique social (*Strategic Social Plan*). Il s'est écoulé cinquante ans depuis la confédération et, pendant cette période, la province a subi d'énormes changements socioculturels, passant d'une structure cohésive de petits villages de pêcheurs à une société industrialisée après avoir subi une réinstallation de la population. Maintenant, à la fin d'une décennie de nouveaux changements (moratoire sur la morue, récession économique, restructuration des

Contents

Table des matières	
L'inclusion Sociale et la Participation	9
L'inclusion sociale	9
Participation et organisation des communautés	12
Méthodes participatives ..	15
Pratiques Actuelles	19
Introduction	19
Programmes parallèles ..	21
Collaboration et intégration	28
Processus Fondamentaux ..	41
Programmes parallèles ..	42
Collaboration et intégration	42
Planification et recherche participatives	43
Conclusion	46
Éléments Clés	47
Bibliographie	51

Recherche et rédaction par Susan Williams Researched pour le Centre d'excellence pour la santé des femmes – région des Maritimes, avec l'appui et les contributions du Groupe de travail sur l'inclusion sociale de Terre-Neuve et Labrador. Les membres du groupe de travail sont: Joyce Hancock, Provincial Advisory Council on Status of Women; Moyra Buchan, Canadian Mental Health Association; Rosalind Smyth, Dept. of Health and Social Services; Jennifer Jeans, Women's Policy Office; Ed Hayden, Doug May and Alton Hollett, Strategic Social Plan Unit; Fiona Chin-Yee et Margie Macdonald, Santé Canada; et Carol Amaratunga, Pamela Roy et Linda Snyder, Centre d'excellence pour la santé des femmes – région des Maritimes.

© Les droits de publication sont partagés entre le CESFM et ses auteurs, 2000. Ces communications représentent les opinions des auteurs et non pas les politiques officielles de Santé Canada, du CESFM ou de ses patrons.

MARITIME CENTRE of
EXCELLENCE
for WOMEN'S
HEALTH

soins de santé, de l'enseignement et des programmes d'aide sociale), l'avenir semble réserver aux Terre-Neuviens encore plus de défis que ne l'a fait le passé. La mondialisation et la révolution technologique ont bouleversé les horizons et les attentes. N'ayant plus les options qu'avaient leurs parents et grands-parents, les jeunes quittent les petits villages, le taux de natalité a chuté et la population vieillit rapidement. L'avenir de communautés entières est problématique. C'est dans ce contexte que le cadre de travail qu'est le plan stratégique social (le Plan) a été adopté dans le but d'inciter les communautés à planifier leur avenir.

Nous sommes convaincus qu'à ce tournant de notre histoire, il est essentiel que tous les citoyens participent au processus d'élaboration du Plan. Le modèle de santé de la population (que renferme le Plan) reconnaît que le bien-être des individus est très fortement influencé par des facteurs appelés déterminants de la santé, et le concept d'inclusion/exclusion sociale nous permet de mieux comprendre comment ces facteurs influencent la participation des gens à leur communauté. Par exemple, un revenu suffisant, une bonne éducation et de solides réseaux d'entraide permettent aux gens de participer utilement à la société, c'est-à-dire d'être inclus. En revanche, la pauvreté, les handicaps, le chômage, le manque d'éducation et le manque de relations marginalisent souvent ceux qui en souffrent et les excluent du courant principal de la société.

Le Plan fait participer ceux qui jouaient déjà un rôle actif dans leur communauté (membres du conseil ou bénévoles), mais il reste à trouver un moyen de surmonter les obstacles à l'inclusion et de faire participer ceux qui se sentent exclus et démunis. Comme le souligne John McKnight, il y a une tension fondamentale, voire une incompatibilité, entre les processus communautaires et la planification de systèmes. Comment les systèmes officiels et les communautés pourront-ils se mettre sur la même longueur d'onde afin de mettre le Plan en œuvre?

Un des aspects les plus novateurs du Plan est sa volonté de procéder à un bilan social. L'équipe responsable de ce bilan social a déjà recueilli une quantité impressionnante de données statistiques sur la répartition démographique, l'emploi, le revenu et la santé de la population, données qui sont réparties par communautés. Ces données sont collectives et ne peuvent décrire la vie des gens au sein de leur communauté, mais elles donnent tout de même un aperçu du paysage provincial et régional et fait la distinction entre les régions en plein essor, celles qui sont en difficulté et celles qui sont entre les deux. Ceci permet aux régions de savoir par où commencer.

Ce qu'il nous faut maintenant, c'est un processus ascendant parallèle. Dans le but d'aider l'évolution du Plan, nous visons, dans ce projet, à passer en revue les pratiques de développement communautaire qui se sont traduites par une inclusion efficace des citoyens en matière de détermination des besoins de leur communauté et de participation au processus de planification et à la prise de décisions touchant son développement.

Notre projet avait pour objectifs :

- de relever, au Canada et ailleurs, des exemples illustrant ces pratiques;

-
- de recueillir des exemples pertinents pour Terre-Neuve et le Labrador;
 - d'inclure des exemples de travaux intersectoriels qui touchent les femmes, les enfants et les jeunes;
 - de cerner, à partir de ces exemples, différentes méthodes et approches que les communautés de la province pourraient utiliser durant l'élaboration de leur processus de développement;
 - de produire un document de travail qui décrit ces approches et servira de ressource aux communautés;
 - de relever, dans ces exemples, certains des processus fondamentaux et des marques de réussite, ainsi que des obstacles possibles.

Nous ne nous attendions pas à ce qu'une approche, un modèle global ressorte de cet exercice. En effet, les communautés sont très différentes les unes des autres; chacune a ses problèmes et ses avantages. Les exemples présentés dans ce document ne sont pas nécessairement des solutions, mais ils contiennent une mine de renseignements au sujet de méthodes d'inclusion qui ont déjà été utilisées. Nous espérons que les idées et les expériences qu'ils représentent serviront à ceux qui planifient l'avenir de leur communauté.

Le groupe de travail
Novembre 1999

Introduction

En 1998, le Gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador a publié son *Strategic Social Plan*² (le Plan), un cadre stratégique visant l'intégration du développement économique qui propose de tirer parti des forces des régions et des communautés et d'investir dans les ressources humaines. Ce plan a quatre objectifs :

- i) des communautés vivantes où la population joue un rôle actif;
- ii) des régions viables grâce à un investissement stratégique dans les ressources humaines;
- iii) des citoyens autonomes, bien portants et instruits qui habitent des communautés sans risque;
- iv) des politiques et des programmes intégrés fondés sur des données probantes.

Le Plan a vu le jour durant une période de bouleversements causés par le moratoire sur la pêche à la morue, la récession économique et la restructuration des programmes sociaux. En 1996, le Social Policy Advisory Committee a tenu des consultations publiques aux quatre coins de la province afin de trouver de nouvelles approches à la programmation sociale. Le premier rapport du comité, *What the People Said* (1997), décrit les inquiétudes de la population en matière de chômage, d'émigration et de déclin des communautés. Un trop grand nombre de personnes « passaient entre les mailles du filet », étaient exclues des activités

importantes en raison de leur faible revenu, de leur manque d'éducation, d'incapacités physiques, de leur sexe, de leur âge, etc. Le second rapport du comité, *Investing in People and Communities, A Framework for Social Development* (1997), offre des façons de cibler ces problèmes. Plusieurs de ses idées sont d'ailleurs incluses dans le Plan.

La mise en œuvre du Plan s'est inspirée de la structure régionale du gouvernement provincial, composé de conseils et d'institutions : les *Health and Community Services Boards*, les conseils d'administration des hôpitaux, les conseils scolaires, les conseils de développement économique régional, le College of the North Atlantic et la Federation of Municipalities. L'objectif est de former des partenariats entre ces organismes régionaux et des organismes sans but lucratif afin de mettre sur pied des services et des initiatives communautaires. Toutefois, le Plan exige également que les organismes provinciaux de services sociaux intègrent les politiques et les programmes, diminuent le chevauchement de services et abolissent les obstacles.

Le Plan ne sera couronné de succès que s'il porte aussi sur les processus communautaires. L'accent est mis sur le renforcement des capacités des communautés par le développement des qualités de chef, une bonne banque de bénévoles, la collaboration au niveau de la résolution des problèmes et la création de nouveaux partenariats. Ce renforcement des capacités doit être inclusif, c'est-à-dire que des représentants de tous les groupes, pas seulement les dirigeants habituels de la communauté, doivent être inclus dans la recherche de solutions et l'élaboration de nouvelles initiatives.

Le Plan vise, entre autres « des communautés et des régions vivantes où la population participe activement au bien-être collectif ». On peut lire dans le Plan que « les individus doivent être en mesure de participer activement au développement social de leur communauté et de leur région ». Cet objectif repose sur l'importance de la participation des citoyens et de la communauté.

Cependant, bon nombre de personnes ne voient pas comment elles pourraient participer. En effet, ces personnes sont souvent exclues des activités sociales importantes en raison de problèmes : pauvreté, manque d'éducation et de possibilités d'emploi ou incapacité physique. Ces personnes reçoivent habituellement plus qu'elles ne participent. En outre, il y a des communautés qui sont marginalisées pour une raison ou une autre. Le Plan a pour objectif de rendre la participation inclusive, c'est-à-dire d'inclure les laissés pour compte, qu'il s'agisse d'individus ou de communautés.

Tout le monde a des connaissances précieuses au sujet de sa vie et de son expérience. Lorsque ces connaissances sont valorisées et utilisées, on sent qu'on a voix au chapitre, qu'on a une contribution à apporter et qu'on a son mot à dire dans les dossiers qui nous touchent. Or, ces éléments sont essentiels à l'estime de soi. Pour la communauté, les citoyens qui participent fournissent d'importants services et peuvent unir leurs voix afin de cerner les besoins de la communauté et de les satisfaire, contribuant ainsi à son bien-être. La participation est essentielle au processus démocratique et à une politique gouvernementale saine.

La mise en œuvre du Plan par les régions a soulevé des questions au sujet de la formation de partenariats efficaces et de la participation des individus et des communautés. Le « Premier's Council on Social Development », organisme consultatif composé de citoyens qui a été mis sur pied pour aider à concevoir le Plan, cherche comment favoriser l'inclusion et la participation. Il a donc créé un groupe témoin pour diriger ses recherches. Au départ, nous avons pensé nous inspirer de modèles utilisés dans d'autres pays. Cependant, nous nous sommes rendu compte qu'on utilise dans notre province des approches connues et que les modèles sont à portée de la main. Certains modèles ont été couronnés de succès dans certaines régions, mais pas dans toutes, et le manque de ressources a nui à d'autres modèles. Aucun modèle ne s'est révélé être une panacée au développement social. Ce survol d'approches et d'exemples d'organismes communautaires se veut un point de départ et un document de référence pour les personnes qui cherchent à répondre à ces questions.

La deuxième partie du document porte sur les concepts de l'inclusion sociale, de l'organisation des communautés, de la participation communautaire et voit s'ils correspondent aux objectifs du Plan. On y trouve aussi des exemples de méthodes utilisées dans différents pays pour accroître la participation populaire. La troisième partie regroupe des exemples d'initiatives, de la province et d'ailleurs, qui illustrent ces idées : centres de ressources pour les familles, aide entre pairs, programmes de soutien à l'emploi, projets de vidéos communautaires et centres de services polyvalents. On trouvera à la quatrième section des lignes directrices utiles pour accroître la participation aux services et à la planification. Enfin, en conclusion, nous discutons de l'importance de l'inclusion sociale et de certains de ses éléments fondamentaux. Nous recommandons aussi l'incorporation dans le Plan de quelques approches d'inclusion.

L'inclusion Sociale et la Participation

L'inclusion sociale

Les auteurs du Plan se rendent compte que le chômage et la pauvreté sont liés à une multitude d'autres problèmes comme la malnutrition, l'échec scolaire et le déclin de la communauté. Le Plan a donc trois directions stratégiques : tirer parti des points forts de la communauté et de la région; intégrer le développement social et économique; et investir dans les ressources humaines. Les objectifs comprennent « des citoyens autonomes, bien portants et instruits » et « des communautés vivantes où la population joue un rôle actif ». On atteindra ces objectifs grâce à la prévention et à l'intervention précoce, mais aussi en améliorant l'accès aux services, en s'attardant au revenu de base et aux besoins en matière d'éducation, ainsi qu'en abolissant les obstacles à la participation sociale.

L'accent qu'on met sur le regroupement des objectifs sociaux et économiques, l'abolition des obstacles et l'investissement dans les ressources humaines ressemble aux politiques d'*inclusion sociale* qu'ont adoptées de nombreux gouvernements afin de combattre « l'exclusion de certains groupes du marché du travail et des activités sociales » (Kalisch et coll., 1998, p. 21). L'*exclusion sociale* a été décrite comme « une formule consacrée englobant ce qui se produit lorsque des individus ou des régions souffrent d'un ensemble de problèmes liés comme

le chômage, le manque de compétences, de faibles revenus, des logements médiocres, un taux de criminalité élevé, des problèmes de santé et l'éclatement de la famille » (Scottish Office, 1999). Les groupes à risque incluent les chômeurs chroniques, les populations autochtones, les personnes atteintes d'incapacités, les femmes, les enfants, les jeunes, les immigrants, les sans-abri et les habitants des localités rurales ou éloignées.

Il y a exclusion sociale lorsque les individus n'ont pas accès à l'éducation, au marché du travail, à un logement acceptable, aux soins de santé et à d'autres conditions qui permettent de contribuer pleinement à la société. Les obstacles sociaux et économiques interagissent et ont des répercussions à long terme sur les individus et les communautés. Les effets du chômage, par exemple, ne sont pas uniquement financiers, mais aussi sociaux étant donné l'importance accordée au travail dans le rôle social d'un individu. Le manque d'éducation et de soins de santé adéquats durant l'enfance a des répercussions chez l'adulte, qui a de la difficulté à trouver un emploi. L'incapacité physique est un autre obstacle qui devient une source d'exclusion puisqu'elle entraîne souvent l'isolement social et la pauvreté.

... les gens qui ont peu de sources de revenus et peu de ressources sont en moins bonne santé, ont moins de possibilités d'éducation, souffrent davantage d'isolement social et ont moins de possibilités de développement dès la petite enfance que les autres. Inversement, les gens qui se trouvent au bas de l'échelle en matière de santé et d'éducation, qui souffrent d'isolement social et qui n'ont pas eu accès à des possibilités de développement dans leur petite enfance sont plus susceptibles que les autres d'être pauvres. Ceci met en question le concept de choix, qui serait un des facteurs fondamentaux du statut socio-économique. Il en ressort la définition suivante de pauvreté : « exclusion socio-économique ». Cette exclusion demeure bidirectionnelle. (Trad.) (*Our Healthier Nation 1998*)

L'accès, l'équité et l'abolition des obstacles jouent un rôle clé dans la lutte contre l'exclusion sociale. Cette dernière a été décrite comme l'échec de nombreux systèmes—marché du travail, aide sociale, justice, communauté et famille—qui devraient aider les individus à s'intégrer à la société, mais qui entraînent plutôt leur isolement (Kalisch et coll. 1998).

Dans de nombreux pays, les politiques d'inclusion sociale considèrent le travail comme un des grands éléments du rôle de l'individu et de son identité dans la société. Il est donc devenu prioritaire de cibler et d'abolir les obstacles à l'emploi, surtout à l'heure où le chômage des jeunes et des travailleurs d'âge mur est en hausse dans un grand nombre de pays industrialisés. Les gouvernements reconnaissent aussi que les coûts de la pauvreté, du chômage et de l'inégalité sont répartis sur toute la société, qu'ils ne sont pas à la charge de quelques individus seulement.

La pauvreté est un manque de nombreuses choses, pas seulement de revenus. Les pays industrialisés doivent donc surveiller la pauvreté sous tous ses angles—pas seulement le manque de revenus et d'emploi—mais

aussi l'absence des capacités de base (p. ex. la santé et l'alphabétisation), facteurs qui jouent un rôle important dans l'inclusion ou la non-inclusion des individus dans la vie de la communauté. (Trad.) (UNDP 1998b)

Les gouvernements accordent donc plus d'importance aux dépenses préventives afin d'éviter les coûts futurs de l'exclusion (Andrews, 1997). Les politiques d'inclusion sociale prévoient des programmes de revenu garanti, mais l'essentiel du travail est consacré au recyclage des travailleurs et à des mesures d'encouragement à travailler. Il existe aussi des mesures visant les régions rurales et les régions urbaines exclues. Ces mesures portent surtout sur la formation de partenariats entre le gouvernement, le secteur industriel et les organismes sans but lucratif. On accorde aussi beaucoup d'importance aux programmes de prévention et d'intervention précoce auprès des enfants et des jeunes, dans le but de garantir l'inclusion des générations futures.

L'exemple de l'Écosse

L'Écosse a créé en 1997 un programme destiné à lutter contre l'exclusion sociale et économique. L'intégration des programmes, au sein du gouvernement, ainsi qu'entre ce dernier et les communautés, constitue l'un des principes importants de ce programme. Les mesures qu'il contient relèvent de quatre domaines distincts :

Offrir des possibilités d'emploi et de formation. Aider, par des subventions et d'autres formes d'aide, les jeunes et les chômeurs chroniques à trouver un emploi, à obtenir une formation ou à poursuivre leurs études.

Abolir les obstacles à l'inclusion pour les travailleurs pauvres, sujets à la discrimination ou qui se heurtent à des obstacles comme le manque de services de garde en mettant à leur disposition des suppléments, des services abordables de garde d'enfants, de meilleurs revenus de pension, ainsi que des programmes de promotion de la santé, de prévention des toxicomanies et d'aide aux sans-abri.

Promouvoir l'inclusion chez les enfants et les jeunes, par le biais des centres familiaux, des établissements préscolaires, du programme d'intervention précoce, des écoles communautaires (qui abritent sous un même toit des services d'éducation, de santé et des services sociaux), des stratégies de lutte contre le décrochage et des programmes sport-études.

Bâtir des communautés fortes à l'aide de partenariats avec les communautés, de partenariats en matière de logements communautaires, de programmes communautaires de prévention du crime et de développement économique rural, de services adaptés aux besoins de la communauté, ainsi qu'en augmentant le rôle décisionnel des communautés en matière de programmes et de politiques.

Le gouvernement a aussi créé un réseau d'inclusion sociale qui est composé de représentants du gouvernement et de la communauté afin d'étudier la possibilité de mesures additionnelles. Ces mesures pourraient inclure des programmes à l'intention des jeunes exclus, une initiative visant l'abolition des obstacles sociaux et culturels; une refonte des programmes d'aide sociale et d'emploi; une analyse

de la contribution de l'économie sociale. Le réseau cherche aussi comment déléguer le processus décisionnel aux communautés, renforcer les capacités des communautés et soutenir l'éducation, le sport et la culture.

Participation et organisation des communautés

L'inclusion sociale a pour objectif de faire participer davantage les citoyens à la vie économique et sociale. Les politiques favorisent habituellement la participation communautaire, et le Plan a lui aussi la volonté d'encourager une approche locale qui fait appel aux organismes communautaires et à la prestation locale de services. Cela reflète l'intérêt renouvelé qu'a la société pour la communauté, où les individus peuvent vraiment faire quelque chose de valable. Partout, en réponse à la force des mouvements communautaires (groupes de développement économique ou de développement durable, programmes villes et villages en santé, etc.), les organismes et les gouvernements ont adopté des méthodes fondées sur la communauté. Ils se sont tournés vers les organismes sans but lucratif des communautés pour offrir les services publics de façon plus efficace et à meilleur marché.

Le développement communautaire, ou organisation des communautés, est le processus par lequel la population d'une communauté crée ses propres organismes responsables des différents secteurs de l'action collective : prise de décision, formation des dirigeants, renforcement des capacités et cohésion sociale. Cela décrit des groupes qui s'organisent au niveau de la communauté afin, entre autres, d'obtenir de meilleurs services, de générer des revenus, de défendre leurs droits pour améliorer leur vie. Il s'agit d'un processus continu :

...une mesure collective fait participer les membres de la communauté à la résolution des problèmes par l'entremise de la planification, de l'organisation et de l'action. Ainsi, les communautés améliorent immédiatement leur sort et gagnent de la force pour relever de nouveaux défis. (Trad.) (MacNeil, 1997, p. 152)

L'organisation des communautés compte deux processus fondamentaux : *l'apprentissage social* et la *mobilisation sociale*. Le premier permet à la population de découvrir, en groupe, la situation dans sa région et de choisir ce qu'elle veut changer. Le second lui permet de s'organiser, de réunir les ressources nécessaires et de procéder aux changements (MacNeil, 1997, pp.152-153). Rothman (1974) décrit trois méthodes d'organisation communautaire. Le *développement local* enseigne à la population comment résoudre ses problèmes, travailler en groupe, nouer des liens, collaborer avec les organismes et renforcer les capacités locales. La *planification sociale* porte surtout sur les résultats : collecte de données sociales, habituellement à l'aide de planificateurs, et résolution de problèmes précis par la création de services ou d'infrastructures en collaboration avec les organismes. Enfin, *l'action sociale* combine les processus et les résultats : on crée des groupes pour équilibrer la balance des pouvoirs et abolir les obstacles. On a suggéré un quatrième modèle, la *mise sur pied de coalitions* : différents groupes collaborent pour résoudre un problème (« Community Tool Box »).

Cependant, le discours sur les solutions communautaires laisse supposer un consensus social qui est—la plupart des gens le savent—absent en raison de la distribution inégale du pouvoir et de la richesse dans les communautés. Des organismes communautaires s'emploient maintenant à faire une redistribution des pouvoirs :

Ce qui ressort d'un jeu à somme pratiquement nulle, c'est que l'habilitation de certaines personnes se fait généralement au détriment d'autres personnes, habituellement celles qui détiennent le pouvoir.
(Trad.) (Schuftan, 1996, p. 260)

La participation, le pouvoir local et un processus décisionnel démocratique constituent les principes fondamentaux de l'organisation des communautés. La majorité des méthodes participatives ont été conçues par les mouvements populaires quand la population essayait de s'approprier la gestion du développement local, qui était alors entre les mains d'une élite et du gouvernement central.

Beaucoup de mouvements communautaires se sont formés par réaction contre l'approche typique de développement communautaire adoptée par les gouvernements, ici et à l'étranger, qui est une approche « descendante ». Prenons l'exemple du développement international : les spécialistes ont introduit de nouvelles technologies dans des communautés rurales sans tenir compte des capacités et des connaissances de la population. De nombreux projets ont échoué car ils n'étaient pas adaptés aux conditions locales et faisaient appel à des ressources que les personnes défavorisées ne pouvaient se procurer, à témoin les femmes qui n'avaient pas accès aux nouvelles technologies car leur rôle dans la chaîne de production n'était pas reconnu. La chute dramatique de la production alimentaire locale dans les pays en voie de développement au cours des trente dernières années est en partie attribuable au manque d'aide dont ont souffert les productrices. Les organisations telles que les Nations Unies et la Banque mondiale ont récemment commencé à appuyer les principes de la participation et à les utiliser un peu dans leurs projets. Ces principes comprennent l'utilisation des connaissances locales comme ressource, le renforcement du savoir-faire local et la participation de la population à la planification, à la mise en œuvre et à l'évaluation (Lane, 1995; UNDP/UNFAO, 1998; World Bank Learning Group).

Les pays industrialisés ont aussi intégré la participation à certains secteurs comme la santé communautaire, la planification urbaine, la gestion des ressources et l'éducation aux adultes. Cependant, les critiques soutiennent que les programmes communautaires ne sont pas complètement participatifs : ce sont toujours les organisations qui cernent le problème, conçoivent un programme pour le résoudre et invitent la population à « participer » (Minkler et Pies, 1997; Smith, 1998). Les techniques de participation que le gouvernement utilise généralement pour solliciter l'opinion de la population tendent à exclure les marginaux dès le début. Les tribunes, les rencontres en soirée et les groupes consultatifs formés de représentants de la population n'atteignent que les gens qui ont les ressources et les relations nécessaires pour participer. Il y a des obstacles financiers, comme le manque de service de garde et le transport, et des obstacles socioculturels qui donnent à la population l'impression qu'elle n'a pas le droit légitime d'être présente en raison d'une incapacité physique, de son sexe, de son faible revenu ou

de son manque d'éducation. Un autre obstacle d'envergure est que le simple citoyen n'a pas l'impression d'avoir son mot à dire (Higgins 1997). De plus, les gouvernements et les organisations ont rarement une structure interne propice à la participation :

Si le personnel responsable de la participation du public est géré de façon descendante, c'est-à-dire de manière traditionnelle, il est fort probable qu'il gèrera le public de la même manière. Au contraire, s'il participe à la gestion, il est fort probable qu'il travaillera avec le public de façon plus interactive puisque la participation fait partie de sa culture organisationnelle. Avant qu'un organisme ne fasse participer le public, son organisation interne doit souvent être modifiée. (Trad.) (Connor 1993, p.1)

Smith (1995) souligne qu'il faut modifier la structure interne d'un organisme afin de satisfaire les initiatives qui viennent des subalternes. Par exemple, la planification sanitaire vient souvent d'une autorité centrale et l'organisme régional subalterne suit ce courant descendant. Les responsables de la planification doivent modifier leur structure afin d'y intégrer l'autorité et l'autonomie des groupes communautaires.

Sherry Arnstein (1969), planificatrice des services de santé, a conçu *l'échelle de la participation* (Figure 1) afin de décrire le pouvoir réel des citoyens relativement aux programmes et plans d'une organisation. La non-participation se trouve au bas de l'échelle : l'organisation transmet des renseignements uniquement par souci de conformité et n'écoute pas la communauté. Les échelons du milieu représentent une politique de coopération symbolique : l'organisation explique le problème, soumet un plan et sollicite les questions. On explique d'abord à la population ses droits et responsabilités; on l'écoute, mais son appui n'est pas nécessaire. Vient ensuite la phase de la consultation et de l'apaisement : on sollicite la rétroaction de la communauté et son soutien est nécessaire, mais on n'a pas besoin de suivre ses conseils. Certaines personnes peuvent se voir attribuer un rôle décisionnel. Les échelons du haut représentent le pouvoir réel : la communauté a un rôle décisionnel et il existe un processus visant la participation des intervenants. La communauté et l'organisation forment des partenariats et partagent la prise de décision. La délégation du pouvoir vient ensuite : la communauté est responsable d'une partie du programme. L'échelon le plus haut est la gestion par la communauté; l'organisation fournit à la communauté des ressources pour l'aider à cerner les problèmes et à mettre en œuvre des solutions.

La participation doit inclure l'appartenance, sinon la population ne s'investit pas vraiment. La participation réelle exige que le simple citoyen dispose d'un certain niveau de contrôle, de pouvoir et de partenariat. De nombreux gouvernements et organisations ont tenté d'intégrer la participation du public à leur programme, car la population sera plus encline à soutenir un plan qu'elle a aidé à concevoir. De fait, les plans imposés par le pouvoir risquent d'être contestés ou ignorés par la population, même s'ils sont extrêmement bien pensés, si ceux à qui ils s'adressent n'ont pas l'impression que ces plans sont à eux.

Figure 1 : Échelle de participation⁵

Degrés de pouvoir réel (La communauté a un rôle décisionnel; analyse des intervenants.)

Gestion

L'organisme demande à la communauté de cerner les problèmes
La communauté choisit les objectifs et les moyens de les atteindre
L'organisme fournit les ressources à toutes les étapes
La communauté gère la structure, les processus et les ressources

Délégation des pouvoirs

L'organisme définit le problème et l'étendue de son soutien
La communauté élabore un plan en fonction des limites de l'organisme
La communauté prend les décisions relativement à un volet du programme

Partenariat

L'organisme cerne le problème et soumet un plan provisoire
La communauté peut modifier certains éléments du plan

Participation symbolique (L'organisme cerne le problème, soumet un plan, accepte les questions. La communauté est entendue.)

Consultation / Apaisement

L'organisme demande de la rétroaction, tente d'obtenir le soutien de la communauté
Certaines personnes peuvent participer à la formulation
L'organisme n'est pas obligé de suivre les conseils
L'organisme modifie le plan au besoin

Information

La communauté est avisée de ses droits et de ses responsabilités
La communauté n'a aucun rôle décisionnel
La communauté doit se soumettre aux décisions de l'organisme

Non-participation (L'organisme cerne les problèmes et élabore les plans. La communauté n'est pas écoutée.)

La communauté doit se soumettre aux décisions de l'organisme

Méthodes participatives

On a conçu différentes méthodes afin d'augmenter le niveau de participation et d'inclusion dans les processus de recherche, de planification et de mise en œuvre. La majorité des exemples qui suivent sont tirés du domaine du développement international (p. ex. guides et ouvrages publiés par les Nations Unies et la Banque mondiale). Toutefois ces organisations ont adopté des méthodes qui ont été conçues par des mouvements populaires comme par exemple : le *Participatory Action Research* en Asie (où les paysans font eux-mêmes la collecte de leurs données et conçoivent les projets), le « Chicago organizing school » (quartiers défavorisés), l'éducation populaire (apprentissage collectif et techniques d'action)³.

L'*analyse des intervenants* cerne ceux qui sont touchés directement par la réussite ou l'échec du projet. Cela comprend les personnes qui ne jouent pas un rôle direct ou qui ne sont pas entendues, mais qui pourraient être directement touchées. On peut ainsi découvrir des répercussions possibles plus générales, des répercussions non intentionnelles, des conflits imprévus et des coalitions éventuelles. Les intervenants primaires sont les participants directs du projet ou les utilisateurs d'une ressource. Les intervenants secondaires sont les intermédiaires, comme les bailleurs de fonds, les conseils municipaux et ceux qui participent de façon officielle mais indirecte. Les intervenants externes ne participent pas officiellement, mais ils peuvent influencer l'activité ou être touchés par elle. Il faut donc demander à chaque type d'intervenants quels sont ses attentes, les avantages et les inconvénients prévus, les ressources qu'il fournira ou ne fournira pas, ses autres intérêts qui pourraient avoir des conséquences sur le projet, son impression sur les priorités des autres intervenants et quels autres intervenants il connaît.

L'*analyse selon le sexe*, sous-secteur de l'analyse des intervenants, met l'accent sur le problème de l'exclusion des femmes dès le début. On interroge séparément les hommes et les femmes sur leur rôle et celui des membres du sexe opposé. On interroge les femmes sur leur triple rôle (production, reproduction et gestion de la communauté), les besoins pratiques de leur sexe (pour accomplir leurs tâches actuelles) et les besoins stratégiques de leur sexe (pour promouvoir l'égalité et abolir les obstacles).

L'*évaluation participative en milieu rural (Participatory Rural Appraisal)* est une technique de recherche populaire qui repose sur les connaissances locales ainsi que sur des données qualitatives et quantitatives sur la région; les chercheurs sont des gens de la région. Cette évaluation s'adresse aux groupes marginalisés (femmes, enfants, jeunes, défavorisés, analphabètes) et utilise des techniques de recherche conçues pour encourager ces groupes au lieu de les intimider. Elle est née d'une technique de recherche locale « descendante » appelée *évaluation accélérée des projets ruraux (Rapid Rural Appraisal)* qui est un survol méthodique, par des experts, d'une région, de ses besoins, de ses priorités et de la valeur pratique des différentes interventions. Toutefois, les informations recueillies auprès des villageois ont été utilisées de façon « extractive » car l'analyse de ces informations s'est faite ailleurs et a produit des résultats inutilisables. Les spécialistes du développement ont donc commencé à faire participer les villageois à la recherche, et les deux groupes se sont ensuite servi des résultats durant la planification des projets. L'évaluation participative en milieu rural et l'évaluation accélérée des projets ruraux utilisent des techniques de recherche semblables : entrevues semi-dirigées, témoins privilégiés, schématisation / modélisation participative, diagrammes de Venn, échéanciers, analyses du changement des tendances, histoires orales et cycles d'évolution, calendriers saisonniers, emploi du temps quotidien, analyses des moyens de subsistance, classement matriciel, études de cas et sources d'information secondaires.

Semblable à l'évaluation participative en milieu rural, la *recherche active participative* fait partie d'un mouvement qui a vu le jour en Asie méridionale et qui incorporait des méthodes de recherche active, d'alphabétisation des adultes, d'évaluation participative et d'organisation des communautés. C'est une adapta-

tion de la « recherche active participative » occidentale, dans laquelle le chercheur participe à la communauté et à la volonté de faire bouger les choses pour elle. Dans ce dernier cas, la communauté est propriétaire de la recherche, la population participe à toutes les étapes et les méthodes de recherche sont enseignées à la population locale. On s'efforce d'inclure les groupes exclus.

La *planification de projets et de programmes* est un ensemble d'outils participatifs de planification et de surveillance. On élabore une matrice de planification durant les ateliers à l'intention des intervenants. Cette matrice contient les renseignements suivants : analyse du projet, analyse des problèmes tels qu'ils sont perçus par les intervenants; analyse des objectifs et des solutions. La gestion des cycles d'un projet utilise une analyse semblable durant le projet et tente d'inclure les intervenants qui ont été oubliés la première fois.

Les *techniques participatives de groupe* sont des outils qui aident les groupes à planifier de façon participative et qui aident les institutions à améliorer leur taux de participation. Les séances de planification Future Search, par exemple, sont des ateliers de plusieurs jours durant lesquels les intervenants étudient le système communautaire dans son ensemble, les tendances locales et mondiales, l'avenir idéal et comment le réaliser. La *technologie de la participation (Technology of Participation ou TOP)* est un ensemble d'outils conçus par l'Institute of Cultural Affairs, un regroupement international d'ONG, qui ont adapté les techniques de la « Chicago organizing school » à l'organisation des communautés et au développement international; il comprend notamment un modèle de consultation communautaire et des outils de résolution de problèmes à l'intention des institutions.

La *collaboration de groupes à intérêts multiples* est une méthode consultative dans le cadre de laquelle des gouvernements et d'autres organisations réunissent des groupes et les invitent à faire des recommandations au sujet de dossiers qui ont des conséquences sociales d'envergure. Selon l'ONU, la Table ronde sur l'environnement et l'économie du Canada en est un bon modèle. Organisée par le gouvernement du Canada, cette table ronde avait pour but d'intégrer les concepts de l'environnement durable aux politiques et programmes. En outre, elle devait bien représenter les deux sexes et donner au gouvernement, au secteur industriel et à des groupes environnementaux l'occasion de se rencontrer et de s'entendre sur la nature des problèmes ainsi que sur les mesures à prendre.

La *prise de décision par consensus* est une technique qui a été mise au point par la Table ronde et qui est maintenant utilisée lors de nombreuses séances de planification participatives afin de tenir compte des divers intérêts et conflits et de donner à tous la possibilité d'émettre leur opinion. C'est un processus inclusif; l'analyse des intervenants permet à tous les groupes touchés par un problème de s'unir. Les groupes d'intervenants peuvent travailler de façon autonome au début afin de définir les problèmes et de choisir leur représentant auprès du grand groupe. Lorsque le grand groupe entame son travail, un animateur lui enseigne des techniques de travail adaptées. Tous les représentants s'entendent sur un processus qui répond à leur objectif particulier. Non seulement on doit tenir compte des valeurs et des intérêts de chaque intervenant, mais tous les intervenants doivent avoir le même accès à l'information. Les parties doivent savoir dès le début quels éléments des décisions collectives peuvent vraiment être

mis en œuvre : tenir compte des restrictions imposées par la loi, par exemple. À la fin, il est possible que certains problèmes n'aient pas été résolus, mais le processus permet habituellement de clarifier certains points et de favoriser respect et compréhension entre les intervenants.

La *schématisation des actifs* est un concept qui a été popularisé par John McKnight, un spécialiste de la recherche communautaire dont les idées ont influencé les mouvements de revitalisation des quartiers en Amérique du Nord et ailleurs. Il a pour approche de tirer parti des actifs, des ressources, des réseaux et des systèmes d'aide non officiels qui existent dans la communauté. À l'inverse, la méthode traditionnelle des organismes de services sociaux porte principalement sur les problèmes et les besoins des quartiers défavorisés, ce qui se traduit par des solutions fragmentées, un leadership passif, de l'apathie, de la dépendance et une stratégie axée sur les besoins « du client ». Le développement fondé sur les actifs se sert de la schématisation des actifs pour mettre l'accent sur les actifs, les habiletés et les capacités de la communauté. Des répertoires d'individus, d'associations bénévoles et d'institutions constituent les bases du développement de la communauté, qui est fondé sur les actifs, porte sur la communauté et qui est régi par les relations. La schématisation des actifs a pris une envergure internationale et elle est employée par des institutions et des mouvements populaires comme le mouvement de développement durable des communautés et le programme Villes et villages en santé. Il existe des guides contenant des questionnaires et des renseignements sur la façon de dresser un inventaire et son utilisation (voir *bibliographie*).

Pratiques Actuelles

Introduction

On trouve dans la présente section la description de 21 initiatives touchant la prestation de services, la communication et la planification. Il ne s'agit que de quelques exemples des nombreuses initiatives semblables élaborées, dans la province ou ailleurs, par des organismes, des groupes communautaires ou des partenariats entre les deux. Il faut souligner que les exemples locaux cités ne constituent qu'un échantillon; nous aurions pu en inclure de nombreux autres.

Nous traiterons d'abord des *services parallèles* qui cherchent avant tout à répondre aux besoins fondamentaux de la population et à renforcer ses capacités. Un programme familial d'alphabétisation, composé de séances organisées et gérées par les parents, offre des ressources et des techniques conviviales qui peuvent facilement être reproduites dans d'autres cadres. Les centres de ressources pour les familles d'ici et d'ailleurs se sont révélés un excellent moyen de répondre aux besoins des jeunes enfants et de leur famille. Ces services sont souples et préconisent l'inclusion : les parents participent à leur gestion et à la prise de décision. Dans la province, un réseau régional d'éducation communautaire a permis de mettre sur pied des centres de ressources pour les familles, des projets scolaires et des programmes jeunesse qui incluent la planification participative, la gestion et l'évaluation. Au Canada, les coopératives de soins de santé constituent un nouveau moyen pour les groupes mal desservis de mettre sur pied et de gérer

une multitude de services de santé. Des professionnels et des bénévoles de la communauté acquièrent des « habiletés en matière d'aide » dans le cadre d'un programme d'aide entre pairs. Ils mettent ensuite en pratique ces habiletés en aidant les membres de leur communauté qui traversent une crise ou souffrent de stress. Un programme d'aide à l'emploi, mis en œuvre grâce à un partenariat entre le gouvernement provincial et des groupes communautaires, offre un soutien financier direct et de l'aide en matière de recherche d'emploi aux chefs de famille monoparentale qui réintègrent le marché du travail.

Les exemples de la section *Collaboration et intégration* décrivent comment les gouvernements et les organismes trouvent de nouvelles façons de travailler ensemble et de collaborer avec les groupes communautaires. Dans le Michigan, une coalition a coordonné le travail des fournisseurs de services gouvernementaux et non gouvernementaux; cela a entraîné l'élimination du chevauchement de services et de la course aux ressources rares. Toujours aux États-Unis, un partenariat entre la communauté et un organisme a permis d'ouvrir un centre polyvalent intergénérationnel qui abrite des organismes de services sociaux et des groupes communautaires. À Terre-Neuve et au Labrador, des organismes de services sociaux ont commencé à intégrer leurs services et à faire participer directement les familles afin d'aider les enfants qui ont des besoins spéciaux. Toujours dans la province, une stratégie de lutte contre la violence, qui a été élaborée conjointement par le gouvernement et les communautés, a aidé les groupes communautaires et a financé des projets populaires d'éducation du public. Dans le cadre de cette stratégie, on procède actuellement à l'élaboration d'un programme de formation à l'intention des responsables qui sont confrontés directement à la violence familiale.

Les exemples de la troisième section sont tirés du domaine de la *recherche participative et de la planification*. Dans le cadre d'un projet d'évaluation participative à l'intention des groupes membres de l'*Ontario Healthy Communities Network*, on utilise le conte pour décrire les initiatives de promotion de la santé. Des conseils de développement économique régional financent des conférences communautaires, des ateliers et des tribunes à Terre-Neuve et au Labrador pour accroître la participation des femmes et des jeunes. En Ouganda, le gouvernement a entrepris une recherche participative afin de cerner les besoins de la jeunesse rurale. Cette recherche a abouti à une réunion de planification nationale (réunissant des jeunes, des parents, des groupes et des organismes jeunesse) qui a permis d'attirer l'attention du pays sur la question et qui s'est traduite par l'élaboration de plans stratégiques et le renforcement du réseau jeunesse. Un courant national compte maintenant trois exemples locaux de participation à la planification axée sur les écosystèmes. Reconnu comme un excellent moyen de faire participer des intervenants des différents secteurs aux consultations, le modèle canadien des tables rondes a suscité l'attention de la communauté internationale. La planification axée sur les écosystèmes et l'aménagement intégré des ressources sont fondés sur l'inclusion de tous les intervenants, l'intégration des connaissances scientifiques et conventionnelles en matière d'écologie et la prise de décision par consensus durant la planification et la gestion. Un processus de consultation de la communauté innu relativement aux négociations en matière de revendication territoriale a été conçu de façon à être le plus inclusif possible, ainsi que pour informer la population et recevoir de

la rétroaction. Il y a aussi les projets de schématisation des actifs communautaires qui ont permis à la population locale d'enregistrer les sites naturels et les éléments du paysage culturel qui sont significatifs pour elle. Ces projets ont permis de renforcer le sens d'appartenance au milieu et de produire des ressources pour aider les autres à faire de même. On trouve à la dernière section trois exemples illustrant l'utilisation des médias, surtout la vidéo, durant la planification participative. L'un d'entre eux est le célèbre modèle de Fogo, l'ancêtre de nombreuses techniques et procédures qui ont été utilisées plus tard aux quatre coins de la planète. Deux projets qui sont en cours pour l'instant, un à Terre-Neuve et l'autre auprès des agricultrices de la Jamaïque, enseignent comment utiliser les médias dans le cadre de l'organisation de la communauté et du développement agricole durable.

Programmes parallèles

PRINTS

À Terre-Neuve et au Labrador, le programme familial d'alphabétisation *Parents' Roles Interacting with Teachers' Support* (PRINTS) met à profit les forces de la famille dans ce domaine et donne aux parents le rôle organisationnel principal. En effet, ce programme estime que les parents sont les principaux artisans de l'alphabétisation de leurs enfants et il intègre donc des activités d'alphabétisation à la vie quotidienne de la famille. Les parents participent à des séances, offertes au centre communautaire ou à l'école, qui s'échelonnent sur une période de quatre mois. Ils y apprennent des techniques qu'ils pratiquent entre eux et ils travaillent avec les enfants, en groupe ou à la maison. Les enseignants et les éducateurs spécialisés assistent à ces sessions afin d'apporter leur soutien. Les activités comprennent l'expression orale, le jeu, les livres et le partage des livres, le dessin et l'écriture. Des groupes de parents choisissent les activités sur lesquelles ils veulent se concentrer et comment organiser les groupes d'enfants. Ils apprennent aussi comment animer ce programme pour les nouveaux groupes de familles.

PRINTS a débuté dans les centres communautaires de St. John's, où il continue de prospérer. Au cours des deux dernières années, 19 nouveaux groupes ont été mis sur pied dans la province. Certains groupes originels existent toujours et leurs membres sont actifs dans les centres communautaires et les écoles. Le programme dispose de ses propres ouvrages de référence, y compris un livre qui est publié dans la région et dont le contenu est représentatif du paysage culturel. Chaque nouveau groupe reçoit l'aide d'un animateur, mais il existe maintenant des ouvrages et des vidéos pour aider les groupes à s'organiser.

Centres de ressources pour les familles

Les centres de ressources pour les familles sont devenus un moyen efficace d'améliorer la qualité de vie des jeunes enfants et de leur famille. Il existe, à Terre-Neuve et au Labrador, huit projets de ressources pour les familles qui sont financés par le gouvernement provincial par l'entremise du Programme de la prestation nationale pour enfants et neuf programmes de ressources pour les familles qui relèvent du Programme d'action communautaire pour les enfants

(PACE) de Santé Canada, et sont offerts à des sites de proximité. De plus, les syndicats, les forces armées et les organismes communautaires ont des programmes semblables. Les centres de ressources pour les familles sont axés sur le développement communautaire et ils placent les parents et la communauté (plutôt que le personnel et les organismes) au cœur du processus décisionnel et de l'action. Les activités pour les enfants incluent des séances de jeu parents-enfant, du chant, l'heure du conte, le prêt de livres, ainsi que des cours pour les parents portant sur divers sujets : l'art d'être parent, santé et sécurité de l'enfant, comment s'en sortir en tant que parent unique et résolution de conflits. Les parents et les bénévoles sont encouragés à participer aux activités quotidiennes : cuisine communautaire, joujouthèque, halte-garderie et cours. Les parents font aussi partie de comités et de conseils d'administration. La collaboration et l'interaction entre les parents et le personnel sont des facteurs clés. À l'ouverture d'un nouveau centre, le personnel commence habituellement par offrir les programmes de base, mais à mesure que les parents jouent un rôle plus actif, ils assument la prise de décision au sujet des activités. Dernièrement, lors d'une évaluation, les parents ont mentionné qu'ils se sentaient immédiatement bienvenus et respectés; qu'on les écoutait et qu'ils trouvaient facile d'avoir un rôle plus actif (PACE, 1997).

Les centres ont aussi des programmes pour les femmes enceintes, comme le club Bébé en santé qui permet aux femmes de se procurer des suppléments alimentaires, des informations et de l'aide. Des « mères-référence », qui font partie du personnel, sont responsables du programme et travaillent avec les groupes de femmes durant une période déterminée. Un modèle différent est à l'essai à St. John's et à Grand Falls : on tente de joindre plus de mères et de conserver les groupes plus longtemps. Les femmes qui ont déjà participé au programme reçoivent une formation qui leur permet de devenir des mères-référence. Elles reçoivent aussi une allocation pour lancer de nouveaux groupes. Selon les organisatrices, les femmes qui ont fait partie du club comprennent mieux les nouvelles arrivées et c'est aussi une bonne façon d'offrir aux participantes un emploi rémunéré.

Community Education Network

En 1983, une association de développement rural et un conseil scolaire de la région de Port au Port ont uni leurs efforts pour mettre un frein au décrochage élevé dans les écoles de la région. En collaboration avec un centre d'emploi fédéral et un bureau provincial de services sociaux, ils ont établi des programmes préscolaires et des programmes de préparation au travail pour les jeunes. En 1992, la *Community Education Initiative* de Port au Port était lancée; elle regroupait 20 organismes de différents secteurs : éducation, services sociaux, santé, développement économique et développement des ressources humaines. Elle a alors reçu une aide précieuse du gouvernement provincial en tant que projet-pilote en éducation communautaire, aide qui lui a permis de se développer et de devenir un réseau régional de centres de ressources pour les familles, de programmes d'éducation précoce, de services scolaires, ainsi que de centres d'apprentissage pour les jeunes et les adultes. Devenu le *Community Education Network* (CEN), ce regroupement se fonde sur de nombreux principes : emplacement, utilisation maximale des ressources, inclusion, souplesse, développement des qualités de chef, auto-assistance, autodétermination, formation continue et

prestation intégrée de services (CEN, 1999). Le CEN attribue sa réussite à plusieurs facteurs : il a été conçu dans la région, à partir d'un mouvement existant; dès le début, on a constaté un engagement envers le partenariat et l'intégration des services; il y a eu un engagement rapide de la part des organismes. Enfin, il a favorisé la participation et la consultation communautaires par l'entremise de tribunes téléphoniques à la télévision, ainsi que de programmes d'évaluation participative et de prise de décision participative.

Centres de ressources pour les familles. Afin de répondre aux besoins des familles, le CEN s'est associé à la *Coalition to End Violence* de la baie St. George pour créer le *Community Action Committee* (CAC). Ce comité a ouvert quatorze centres de ressources pour les familles dans le cadre du programme PACE de Santé Canada. On a mis sur pied une équipe composée de formateurs et de gestionnaires afin d'aider les bénévoles à participer à la gestion des centres. Les parents étaient représentés au conseil d'administration du CAC, et des comités de parents ont été formés dans tous les centres afin de fournir de la rétroaction; ces parents ont aussi reçu une formation d'animateur. Les comités de parents ont alors commencé à visiter les autres centres afin de partager leur expérience de gestion. Cela s'est traduit par l'organisation de séances de planification régionales à intervalles réguliers au cours desquelles les parents offraient de la rétroaction qui servirait à la planification stratégique du CAC. De plus, les comités de parents organisent des séances d'évaluation participative qui ne réunissent que les parents. On procède également à l'évaluation participative des clubs Bébé en santé à l'aide d'un guide préparé à cet effet par les animateurs communautaires du campus local du College of the North Atlantic (partenaire du CEN).

Communautés à l'école. Le CEN s'est associé à l'organisme international Communautés à l'école qui favorise la création de partenariats avec les écoles, les fournisseurs de services, les familles et les groupes communautaires pour fournir des ressources publiques et privées aux écoles où les élèves en ont le plus besoin. Il existe maintenant un comité régional de cet organisme, et 19 écoles ont des équipes composées de parents, de fournisseurs de services, d'employés et de bénévoles. Des jeunes sont embauchés comme coordonnateurs dans chaque école dans le cadre de Service jeunesse Canada (DRHC). Ils organisent différents programmes et services : mentorat par les pairs et intergénérationnel; tutorat pour les jeunes qui apprennent à lire ou qui ont besoin d'aide pour faire leurs devoirs; orientation professionnelle; éducation sanitaire; aide et services consultatifs pour les parents; initiation à l'entreprise; séances d'information et de counselling. Pendant la première séance de planification, chaque équipe étudie les besoins et les ressources de l'école et de la communauté et elle choisit ensuite ses activités. Un animateur demande aux participants de faire une liste de leurs propres compétences et de celles d'amis à qui ils peuvent demander un service. Les jeunes travailleurs gardent ces informations pour consultation future. Cela permet aux travailleurs de gagner du temps et d'obtenir le nom de nouvelles ressources dans la communauté.

À ses débuts, le programme Communautés à l'école était un projet d'évaluation participative financé par la McConnell Family Foundation et la section nationale de Communautés à l'école. Une équipe d'évaluateurs, accompagnée d'un animateur, visite annuellement chaque école pour parler aux parents, aux travailleurs, aux élèves, au personnel de l'école et à la population locale. On leur

demande ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et comment mobiliser la communauté. On enregistre ces rencontres sur vidéo et on présente le résultat aux participants avant de l'insérer dans les rapports et les soumissions. Il existe aussi des vidéos illustrant le fonctionnement des programmes qui sont utilisés lors de l'orientation des nouveaux travailleurs et bénévoles. Communautés à l'école prépare actuellement des guides d'apprentissage pour les participants, guides qui seront utilisés dans toutes les provinces de l'Atlantique pour l'élaboration de nouveaux programmes. Ils renferment des informations précises sur l'organisation d'activités, la gestion, les relations publiques, les collectes de fonds, etc.

Onward Willow

Le gouvernement de l'Ontario a lancé le programme-pilote *Partir d'un bon pas pour un avenir meilleur* afin d'aider les communautés à organiser des programmes préscolaires et scolaires adaptés aux besoins de la communauté. Douze projets communautaires visant l'élaboration de programmes ont été choisis à la condition que la population locale s'engage de façon substantielle dans l'organisation et l'exploitation. Onward Willow, un quartier de Guelph, a été choisi pour un de ces programmes (Campfens, 1997). Un groupe de travailleurs sociaux avait formé un comité afin d'accueillir un de ces programmes dans le quartier et, grâce à une petite subvention, il a pu embaucher une animatrice en développement communautaire pour faire participer les gens du quartier. Cette personne avait beaucoup de points en commun avec la population du quartier car elle avait elle-même vécu dans un logement social et avait été chef de famille monoparentale. Elle a organisé des réunions de quartier et a fini par réunir douze personnes qui ont tenu des rencontres hebdomadaires au cours desquelles les participants échangeaient des remarques sur leur vie, leur communauté, leurs enfants et leur quartier. L'animatrice leur a aussi demandé de partager leurs expériences de parents de jeunes enfants et de dire quel type d'aide ils auraient aimé recevoir à l'époque. Elle a ensuite réuni ces idées dans une soumission qu'elle a demandé au groupe de commenter. Le groupe s'est mis à l'œuvre immédiatement : il a révisé et reformulé les idées, puis a préparé une pétition pour demander aux résidents du quartier d'appuyer le projet.

Lorsque le projet a été accepté, on a créé un conseil d'administration composé de résidents et de fournisseurs de service. La coordonnatrice du projet a ensuite interviewé les membres des deux groupes et elle a relevé des obstacles et de la méfiance des deux côtés. Elle a résolu ces problèmes en amenant les groupes à se concentrer autant sur le processus (empathie, respect, authenticité et concrétisme) que sur l'atteinte des objectifs. Les activités du programme ont été divisées en trois volets (enfants, famille et communauté), un peu superficiels de l'avis des résidents du quartier. Un superviseur, spécialiste dans le domaine, et un membre de la communauté, non spécialiste, ont été embauchés pour gérer chaque volet.

Le programme s'est déroulé selon les principes du développement communautaire : renforcement des capacités, formation des dirigeants, prise de décision et action collective. On s'est servi de modèles d'éducation aux adultes et d'éducation par les pairs, modèles où les gens tirent des leçons de leur expérience, puis enseignent aux autres ce qu'ils ont ainsi appris. Les responsables

se sont assurés que les participants recevaient l'aide nécessaire—transport et nourriture—afin de n'exclure personne. Les forces de la communauté, les dirigeants-nés, ainsi que les partenariats entre les services d'aide officiels et non officiels étaient au cœur du programme, et on encourageait les responsables à demander de l'aide et de la rétroaction, à faire attention autant aux émotions qu'aux informations, autant au processus qu'aux objectifs. Les comités portaient le nom d'« équipes » afin de renforcer les sens de la collaboration et de l'appartenance. Pendant les réunions, on utilisait un modèle de résolution de conflits qui considérait les conflits comme des situations normales auxquelles il faut remédier immédiatement et qui finissent par devenir des expériences positives. Durant les évaluations, les participants ont déclaré que l'expérience qu'ils en avaient tirée non seulement leur avait été bénéfique dans leurs relations avec leur famille, les amis et leurs voisins, mais avaient accru leurs connaissances des processus sociaux.

Coopératives de soins de santé

On élabore de nouveaux modèles de prestations des soins afin de remédier à la pénurie de services et de satisfaire la demande de nouveaux types de traitements. L'un de ces modèles est la coopérative de soins de santé (Conseil canadien de la coopération, 1999). Ces coopératives existaient déjà en Saskatchewan et au Québec et avaient pour but de répondre aux besoins de services médicaux dans les régions rurales et les quartiers urbains défavorisés. On en trouve maintenant en Ontario, au Manitoba et à l'Île-du-Prince-Édouard dans les domaines des soins à domicile, des services d'ambulance et des médecines parallèles. Les organismes publics voient désormais le modèle coopératif comme un moyen de fournir, en collaboration avec des groupes d'utilisateurs, des services rentables et sur mesure. Les groupes forment des coopératives pour remédier au manque de services dans les régions rurales, ainsi que pour répondre aux besoins des minorités linguistiques et des patients ayant des besoins particuliers. Le Conseil canadien de la coopération s'est associé dernièrement à des organismes coopératifs afin de publier un guide de démarrage qui présente le concept et l'historique des coopératives de soins de santé et qui contient un processus détaillé de mise sur pied d'une coopérative.

Programme de formation *Helping Skills*

Ce programme de formation a été conçu par la division de Terre-Neuve et du Labrador de l'Association canadienne pour la santé mentale. Selon le modèle « Former le formateur », l'ACSM forme des animateurs (souvent des conseillers, des infirmiers et infirmières communautaires ou des dirigeants bénévoles), et ces animateurs forment à leur tour des bénévoles de leur organisme ou de leur communauté. Les quatorze modules de trois heures explorent en profondeur les aspects fondamentaux de l'aide : savoir ce qui constitue un comportement utile, empathie, établissement de limites, savoir lorsqu'on a dépassé ses compétences et, pour les aidants, comment prendre soin de soi. En petits groupes et au moyen de jeux de rôles, les participants apprennent à utiliser leur expérience personnelle pour aider les autres. Ainsi, ils mettent en pratique leurs connaissances pour comprendre et aider les gens qui traversent des périodes difficiles.

Ce programme a été mis sur pied en 1996 dans le but de former des aidants pour les régions rurales où les services sont difficiles d'accès. L'ACSM s'est alliée avec le *St. John's Health and Community Services Board* et avec le *East Region Health and Community Services Board* pour faire de ce programme un projet pilote et il est maintenant utilisé dans toutes les régions de la province. Les bénévoles ont déclaré que la formation leur avait été très utile. Certains ont aidé des gens qui leur étaient envoyés par des professionnels tandis que d'autres se sont contentés d'aider des gens qui sont venus vers eux directement. Ils ont également trouvé que les techniques qu'ils avaient apprises leur étaient utiles dans leur vie familiale et sociale de tous les jours. Ce programme est en cours d'adaptation pour être utilisé avec des jeunes.

SESP

La *Single Parents Association of Newfoundland* (SPAN) a soumis au ministère provincial des ressources humaines et de l'emploi un projet destiné à abolir les obstacles à l'emploi chez les chefs de famille monoparentale qui reçoivent des prestations d'aide sociale et souhaitent réintégrer le marché du travail. Le ministère s'est associé à la SPAN pour élaborer un projet pilote visant à abolir des obstacles particuliers et à aider les chefs de famille monoparentale à trouver un emploi. Le *Single Parent Employment Support Program* (SESP) a ainsi été lancé à l'automne 1998. Environ cent chefs de famille monoparentale ont participé au programme durant la première année.

La majorité des participants ayant peu de compétences professionnelles et d'expérience de travail, ils ne décrochent que des emplois peu rémunérés. Le ministère leur verse une subvention salariale qui leur permet d'accepter un emploi peu rémunéré et d'être plus à l'aise financièrement que s'ils demeuraient prestataires d'aide sociale. La subvention est versée directement au participant, plutôt qu'à l'employeur, et diminue à partir d'un certain niveau de rémunération. On souhaite ainsi permettre aux participants d'acquérir suffisamment d'expérience et de compétences pour décrocher un emploi mieux rémunéré. La SPAN gère l'autre volet du programme, la recherche d'emploi. Elle organise des séances sur les techniques de recherche d'emploi, le renforcement de l'autonomie et la gestion financière. De plus, elle verse des subventions de transport et de garde d'enfants. Chaque participant reçoit ensuite l'aide d'un agent de placement pour chercher un emploi. Les participants qui perdent leur emploi peuvent retourner voir l'agent. Cela crée une continuité qui est souvent absente des programmes de transition. Les participants sont emballés par la subvention et l'aide qu'ils reçoivent. Certains ont trouvé un emploi mieux rémunéré, mais il est encore trop tôt pour savoir si ce programme peut aider suffisamment de personnes à faire une transition permanente. Le programme est en cours d'évaluation.

« Independent Living Resource Centre »

Le « Independent Living Resource Centre » de St. John's est un organisme communautaire géré par les utilisateurs, qui met en application les principes de la vie autonome, de la liberté de choix et de la dignité des risques. Les personnes

qui fréquentent ce centre déterminent leurs propres besoins, mais elles partagent aussi leur savoir-faire, leur vécu et les informations dont elles disposent. Les programmes sont élaborés et mis en œuvre par des personnes handicapées et non handicapées qui travaillent ensemble. Le centre aide les gens à prendre des décisions, à surmonter des obstacles, à résoudre des problèmes et à atteindre leurs objectifs personnels. Les programmes sont variés : défense des intérêts de chacun, entraide, information, création de réseaux d'entraide et développement communautaire. La majorité des membres du conseil et du personnel, des bénévoles et des membres sont des personnes handicapées. On vise à répondre aux besoins de personnes souffrant de handicaps divers afin de représenter toutes les personnes handicapées. Le centre a la volonté de communiquer, et les informations circulent et sont disponibles sur divers supports. Les réunions du conseil et du personnel sont ouvertes, et les mentors bénévoles encouragent la participation et le développement du leadership. Les usagers déterminent eux-mêmes ce qu'ils cherchent et comment ils veulent que le service leur soit offert. On les encourage à se fixer eux-mêmes des objectifs et à acquérir les compétences nécessaires pour surmonter les obstacles. Au fur et à mesure que les gens participent à la planification et à la gestion des activités du centre, les compétences de prise de décision deviennent des compétences de leadership organisationnel. Au centre, tout repose sur la conviction qu'il est possible de trouver des solutions au sein du groupe et de la communauté.

Collaboration et Intégration

South Central Plus

La *Region Nine Development Commission*, qui est située dans la région centre-sud du Minnesota, a trouvé comment coordonner le travail des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux qui desservent neuf comtés (*Ideas That Work*). Ces organismes offraient des services communautaires semblables et se disputaient les mêmes subventions fédérales. Or, étant donné les compressions financières, ce chevauchement affaiblissait la capacité de la région à dispenser des services. *South Central Plus* a donc été créé en 1989 afin d'éliminer le chevauchement, de réduire les coûts de fonctionnement et de faire front commun devant les bailleurs de fonds. Les organismes partagent maintenant l'achat des fournitures, le personnel et les installations; ils rédigent des demandes de subvention conjointes et ils s'unissent pour défendre leurs droits. Ils mettent en œuvre des initiatives conjointes, notamment un programme de prévention des toxicomanies et un programme d'aiguillage qui met les parents ayant des enfants à faire garder en contact avec le service de garde approprié. Ils forment aussi les employeurs afin que ceux-ci puissent aider leurs employés à trouver une garderie. *South Central Plus* est dirigée de façon souple par un conseil d'administration composé de membres venant de seize organismes. Les décisions sont prises à l'unanimité et les questions non résolues sont transmises à un sous-groupe qui les étudie et présente ses conclusions au conseil. Ce dernier se conforme habituellement aux recommandations du sous-groupe, ce qui démontre la confiance mutuelle qui règne entre les membres du conseil. Les frais d'administration de *South Central Plus* sont peu élevés car *South Central Plus* est principalement un organisme de coordination et le coût des projets est à la charge des membres.

Twin Rivers Intergenerational Center

À Franklin, au New Hampshire, une usine désaffectée a été rénovée et transformée en centre communautaire intergénérationnel (*Ideas That Work*). Ce centre est le fruit d'efforts collectifs entre le gouvernement local, le conseil scolaire, l'hôpital, des organismes sans but lucratif, des institutions religieuses, des entreprises et des bénévoles. Un groupe a été mis sur pied afin de faire quelque chose au sujet de la fragmentation et de l'inaccessibilité des services dans cette région qui est principalement rurale. Il y avait bien des problèmes à régler : chômage, pauvreté, isolement des aînés et des personnes défavorisées, taux élevé de décrochage scolaire et problèmes sociaux chez les jeunes. En 1992, on a formé un groupe de travail composé de personnes de tous âges afin de trouver comment intégrer les services, favoriser l'éducation et rendre autonomes les personnes à faibles revenus. Une évaluation des besoins ayant révélé que la population préférait un centre de services, le groupe s'est mis à l'œuvre. L'argent nécessaire est venu du gouvernement fédéral et de collectes de fonds. Les gens ont offert gratuitement temps, matériaux et ameublement. Le groupe a réussi à louer l'usine, et des bénévoles ont fait les rénovations.

Les murs du centre sont ornés de murales qui ont été peintes par des membres de la communauté de tous les âges. Ce centre abrite une garderie, un centre pour les aînés et des salles de réunion pour les organismes et les groupes communautaires. On y offre aussi le programme Head Start et des programmes de rattrapage pour les élèves du secondaire. Des organismes de santé et de services sociaux partagent des locaux afin d'offrir différents services et des programmes de prévention. On considère que le centre est un modèle de collaboration et de regroupement de services, et le gouvernement du New Hampshire a demandé aux partenaires de rédiger un guide à l'intention des communautés qui voudraient mettre sur pied un centre semblable.

ACCESS : Services communautaires de santé mentale

La division de l'Ontario de l'Association canadienne pour la santé mentale a élaboré un cadre de travail visant la création d'un système communautaire intégré pour les personnes atteintes de problèmes de santé mentale qui vivent dans la communauté (CMHA, Ontario, 1998). Ce système s'appelle ACCESS (*Accessible, Continuous, Comprehensive, Effective, Seamless System*), et il est le prolongement d'un cadre de travail national similaire de l'ACSM. Il met l'accent sur l'intégration des services, le suivi des soins, la participation du consommateur et de la famille à la prise de décision, ainsi que la simplification des systèmes sociaux et des ressources communautaires. Le concept des « ressources communautaires disponibles » sert à traduire l'importance de la famille, des amis, ainsi que des groupes de services et de consommateurs pour fournir des soins adaptés, ainsi qu'un emploi, de l'éducation, un revenu et un logement convenables.

Ce cadre de travail a été élaboré pour les conseils régionaux de santé de l'Ontario, qui étaient engagés dans des stratégies d'intégration à plus grande échelle. Il ne suggère aucun modèle précis de prestation des soins, mais il met en évidence trois « fonctions » fondamentales d'un réseau intégré de services, fonctions qui constituent la base de la conception d'un système de prestation. Il faut d'abord un

centre de ressources qui sera la porte d'entrée principale des évaluations, des informations, des renvois vers les organismes et les groupes, des services de représentation, de l'aide à l'éducation et de l'aide à court terme. En deuxième lieu, il faut un moyen d'offrir sur place ces services aux populations qui sont dispersées ou isolées socialement. Enfin, il faut une équipe composée d'un travailleur social, de parents, d'amis, de fournisseurs et de membres de la communauté, pour assurer le suivi des soins et le soutien social. Il existe un guide détaillé de ces éléments, où on trouve des renseignements au sujet des économies réalisées par les organismes et des avantages pour les consommateurs.

Modèle de coordination des services pour les enfants et les jeunes

Le gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador a mis en œuvre un cadre de travail modèle visant la coordination de la prestation de services conjoints aux enfants et aux jeunes à risques ou ayant des besoins spéciaux. Ce modèle faisait l'objet d'une recommandation dans un rapport sur les problèmes en classe et il a été conçu à partir des suggestions de quatre ministères partenaires. Il a reçu un appui ferme du public. En effet, les enseignants, les dispensateurs de soins et les parents en avaient assez du chevauchement et des procédures contradictoires d'un système au sein duquel plusieurs organismes peuvent avoir différents plans pour aider un seul enfant. De plus, les parents voulaient participer à la prise de décision. Quatre ministères (Éducation, Santé et Services communautaires, Ressources humaines et Emploi, Justice), de concert avec les *Health and Community Services Boards* et les conseils scolaires, sont en train de mettre en œuvre ce modèle aux échelles provinciale, régionale et communautaire.

Le modèle est axé sur l'enfant afin que chaque enfant ait sa propre équipe de soutien et un seul plan conjoint. L'équipe se compose des fournisseurs de services pertinents (enseignants, travailleurs sociaux, etc.) et des parents. Sauf raisons impérieuses contraires, l'enfant ou le jeune fait également partie de l'équipe. L'équipe élabore alors un plan individuel de services de soutien à partir du meilleur plan de chaque organisme. L'équipe met l'accent sur les points forts de l'enfant, les objectifs qu'il peut atteindre pendant l'année et la façon de répondre aux besoins de l'enfant grâce à la coordination des efforts. Chaque membre de l'équipe prend en charge un aspect précis de ces besoins et objectifs, et les membres de l'équipe partagent les informations tout en respectant les règles de confidentialité et en informant les parents de leurs droits. On dresse également la liste des besoins de l'enfant et on compile les ressources disponibles afin de cerner les lacunes et les chevauchements en matière de prestation des services.

L'équipe provinciale forme et soutient six équipes régionales de gestion intégrée des services, équipes composées de représentants du gouvernement et d'autres organismes, de parents et de fournisseurs de services. Ces équipes voient à la mise en œuvre du plan individuel de services de soutien et à l'intégration des autres programmes et services connexes. Les équipes régionales, à leur tour, enseignent aux équipes individuelles comment élaborer un plan individuel de services de soutien, résoudre les problèmes, prendre des décisions par consensus, etc.

La mise en œuvre du modèle n'a demandé aucune nouvelle ressource. Il a suffi de réaménager et de simplifier les procédures et les services existants pour libérer des ressources. Le gouvernement et les organismes ne peuvent pas agir instantanément; ils ont besoin de temps pour harmoniser leurs politiques et les procédures et réaffecter leur personnel. Le processus est avancé dans plusieurs régions, et c'est dans les communautés rurales, où de nombreux organismes collaboraient déjà en raison de la rareté des ressources, que le nouveau modèle a été adopté le plus facilement. Au provincial, les politiques doivent être modifiées si l'on veut maintenir le modèle. Signalons que ce modèle de collaboration axé sur l'enfant retient l'attention aux quatre coins du Canada.

Stratégie provinciale de lutte contre la violence

Créée vers la fin des années 1990, la stratégie provinciale de lutte contre la violence (*Provincial Strategy against Violence*) est le fruit de dizaines d'années de travail par des groupes de femmes et des coalitions communautaires qui ont amené les gouvernements, les institutions et les citoyens à se pencher sur le problème de la violence. Après un an de consultations du public, le gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador a donné son appui à la formation de groupes de travail chargés de lutter contre la violence faite aux femmes, aux enfants, aux personnes âgées et aux adultes non autonomes. Cette stratégie comprend plusieurs volets : modification des lois et des politiques, coordination interministérielle, formation du personnel, élaboration de nouveaux modèles de prestation de services, sensibilisation du public, éducation par les pairs et élaboration de programmes. Il existe une équipe de coordination provinciale et des comités de coordination régionaux, formés de membres de groupes existants de lutte contre la violence. On encourage les comités régionaux à collaborer en ce qui a trait aux stratégies et aux ressources en éducation. Le programme devant prendre fin en 2000, avant que tous les objectifs aient été atteints, une équipe provinciale organise des groupes de discussion dans la province afin de demander aux participants comment continuer le travail de lutte contre la violence.

La stratégie comprend un volet de sensibilisation du public et d'éducation communautaire. On a conçu une trousse d'éducation par les pairs, et il y a eu des concours pour l'octroi de subventions dans toutes les régions. Les résultats ne se sont pas fait attendre puisque divers projets touchant l'information du public ont été reçus : dépliant en langage clair et simple à l'intention des personnes ayant une déficience développementale, guide de l'animateur portant sur la sensibilisation aux stéréotypes, projet de création de réseaux pour les femmes autochtones vivant en milieu urbain, séances d'information pour les aînés, etc. Un groupe a élaboré un module d'enseignement scolaire sur l'exclusion sociale et la discrimination, qui comprend des discussions de groupe, des jeux de mots et des jeux. Un autre groupe a réalisé une présentation sur la violence envers une petite amie, ainsi que des ressources pour les étudiants qui désirent produire leur propre vidéo ou sketch. Des étudiants du secondaire ont écrit et présenté des sketches dans les écoles de la région. Un groupe de personnes ayant survécu à la violence familiale a monté et joué une pièce de théâtre à l'intention de groupes d'hommes; cette pièce incluait un atelier de type questions-réponses. Une autre pièce de théâtre traitant de la violence familiale a été écrite par un dramaturge et

présentée à des groupes communautaires. Ces deux pièces de théâtre ont été bien accueillies et les troupes ont trouvé les fonds nécessaires pour continuer de les jouer.

La formation des fonctionnaires et du personnel des organismes est un autre objectif important de la stratégie. Dans les petites communautés rurales, les victimes de violence ne peuvent pas toujours se confier à un parent ou à un ami, et comptent uniquement sur les agents de première ligne, qui doivent donc être formés. On propose trois niveaux de formation. Le premier traite de la dynamique de base de la violence et s'adresse aux réceptionnistes, aux répartiteurs des services de police et à toute personne qui peut être le premier contact d'une victime. Ces personnes jouent souvent un rôle clé dans la poursuite de la plainte par la victime. Le deuxième est la formation des intermédiaires, c'est-à-dire des personnes qui orientent les victimes (professeurs, infirmiers et médecins). Le dernier niveau est une formation avancée pour les travailleurs sociaux préposés à la protection de la jeunesse et les personnes qui travaillent dans les refuges. Une équipe provinciale procède actuellement à l'élaboration de ce modèle car il n'en existe aucun.

Recherche participative et planification

Using Stories to Guide Action

Dans le but d'aider les communautés membres à partager leurs expériences, leurs outils et leurs connaissances, l'*Ontario Healthy Communities Network* a choisi le conte pour faire décrire aux communautés les processus organisationnels qui ont fonctionné. Les gouvernements fédéral et provincial ont donc financé le projet *Using Stories to Guide Action* et le Centre ontarien d'information en prévention l'a coordonné. Au début, on souhaitait embaucher des chercheurs régionaux pour visiter les communautés, interviewer les groupes et écrire leur histoire, mais les communautés ont préféré confier cette tâche à certains de leurs membres. Chaque histoire peint le portrait de la communauté, explique comment elle s'est jointe au *Healthy Communities Network*, contient le nom des participants et dresse la liste des problèmes qui ont été résolus. On a mis l'accent sur les incidents déterminants, les événements clés, les obstacles et les réussites. Une fois les histoires terminées, des représentants de chaque communauté se sont réunis et ont trouvé des idées relatives aux processus communautaires, idées qu'ils ont classées en trois catégories : sensibilisation, établissement de liens et mesures à prendre.

Le Centre ontarien d'information en prévention a publié un guide, *Using Stories to Guide Action* (OPC/OHCC, 1994), qui explique comment les histoires ont été rassemblées et en offre quelques extraits. On peut aussi se procurer la version longue de ces histoires. Ce guide contient des directives et des principes généraux à l'intention des groupes intéressés par un processus semblable. Des participants ont déclaré que les histoires étaient un bon moyen d'exprimer leurs sentiments et de dire ce qui comptait pour eux, une manière nouvelle de considérer cette expérience et de mieux comprendre comment les choses arrivent. Ils ont ajouté qu'il s'agit d'un document public qui pourrait être partagé avec les membres de la communauté, qui illustre leurs réussites et qui permet d'attirer de nouveaux participants et de leur expliquer ce qui s'est fait.

Développement socio-économique

Le Conseil de développement économique régional de Long Range, dans le sud-ouest de Terre-Neuve, est un regroupement de petits groupes communautaires et de développement. Nombre de ces groupes avaient déjà élaboré des plans stratégiques de développement, et le conseil de Long Range a eu pour tâche de rassembler ces plans et de les faire connaître au public. On estimait que les méthodes traditionnelles de consultation (p. ex. rencontres publiques dans chaque localité) ne permettraient pas de joindre suffisamment de personnes. C'est pourquoi, lorsque l'initiative Communiquer pour survivre (CPS) a vu le jour en 1995, le conseil est devenu un commanditaire clé de ses conférences communautaires (voir 3.4.8). Il a pu ainsi obtenir de la rétroaction sur les plans stratégiques et former de nouveaux partenariats dans la région. Le conseil collabore présentement avec ces partenaires afin de renforcer le réseau de télévision communautaire dans la région, lequel était le principal outil de CPS. On envisage d'organiser d'autres conférences communautaires.

Le conseil de Long Range et le conseil de la condition féminine de Stephenville ont organisé un colloque sur le rôle des femmes dans le développement économique local. Ce colloque avait pour objectif d'accroître le nombre de femmes dans les organismes locaux qui composent le conseil de développement régional. En effet, les femmes sont en minorité dans le gouvernement local et les groupes de développement et pourtant elles sont très actives dans le secteur du bénévolat. Selon le conseil de la condition féminine, on pourrait, à l'occasion d'activités de sensibilisation et d'acquisition de compétences d'encadrement, commencer à abolir ces obstacles en offrant aux femmes la possibilité de cerner leurs compétences et en leur expliquant comment en acquérir de nouvelles. Des rencontres de suivi sont prévues en vue de l'élaboration d'un plan d'action régional. Des modèles de la Colombie-Britannique et de la Nouvelle-Écosse ont été utilisés lors de l'organisation du colloque et des rencontres de suivi.

Le conseil de développement économique de Baccalieu, dans l'est de Terre-Neuve, a organisé en octobre 1998 une table ronde sur l'émigration qui avait pour thème *Why Have All Our Families Gone?* (Pourquoi toutes nos familles sont-elles parties?). Cette table ronde réunissait des représentants de 35 organismes gouvernementaux et bénévoles, ainsi que des secteurs de l'éducation et des affaires. Le comité de suivi a préparé un plan d'action, qui a été modifié après des discussions approfondies avec les jeunes de la région, qui ont expliqué qu'un des principaux problèmes était l'opinion négative que les gens ont maintenant de la vie en région rurale. Les nouveaux plans comprennent l'organisation de séances d'information dans les écoles afin de mettre en valeur les atouts de la région et de redonner aux jeunes une sensation de fierté envers leur communauté. Un autre plan prévoit l'organisation dans les écoles de séances de formation des animateurs, et ce, dès le primaire, afin de sensibiliser les jeunes à l'importance du bénévolat. Le conseil met aussi en place de nouveaux programmes Jeunes entreprises et 4-H. Il compte un représentant des jeunes (comme la majorité des conseils régionaux) et il soutient un organisme jeunesse de la province voué au développement, *Futures in Newfoundland and Labrador Youth* (FINALY).

Programme national d'action pour la jeunesse rurale en Ouganda

En 1994, le ministère ougandais de l'agriculture, des industries animales et des pêches a réuni des ministères, des organismes non gouvernementaux, des jeunes et des parents des quatre coins du pays dans le cadre d'un processus participatif de planification stratégique à l'intention de la jeunesse rurale (ONU, FAO, SD Dimensions, 1996). L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a fourni le soutien technique et financier. Ce plan est une retombée d'un atelier national antérieur, subventionné par la FAO, sur les répercussions chez les jeunes du sida et du taux élevé de décrochage. La FAO avait commandé une étude sur la jeunesse et envisageait de relancer le programme Jeunes agriculteurs de l'Ouganda en raison de son approche « d'apprentissage par la pratique » et de l'appui massif des bénévoles. Malheureusement le programme était trop faible pour reprendre, et il a donc fallu organiser une séance participative de planification afin d'élaborer un nouveau programme pour la jeunesse rurale.

On a demandé à tous les ministères et organismes dont relève la jeunesse rurale de participer à l'élaboration d'un programme national d'action. On a utilisé une démarche de planification « ascendante, descendante ». Les organisations et les organismes ont entrepris de cerner les besoins à l'échelle régionale, et des jeunes, des bénévoles, des dirigeants communautaires, des enseignants, des parents et des voisins ont fait la même chose dans les villages. La planification s'est déroulée en trois étapes. On a d'abord procédé à un « balayage environnemental » de tous les organismes et organisations qui travaillent avec la jeunesse et de la nature de leurs activités. Un comité consultatif national sur la jeunesse rurale a été formé à la lumière des informations recueillies. On a ensuite procédé à la collecte d'informations. Des groupes de discussion réunissant des étudiants en agriculture du niveau collégial se sont penchés sur les problèmes auxquels est confrontée la jeunesse rurale et sur les mesures nécessaires pour les résoudre. Deux de ces étudiants ont mené des études sur le terrain; ils ont visité quatre villages et interviewé des jeunes, des parents, des enseignants, des voisins et des dirigeants communautaires. Ils ont ensuite rédigé un rapport sur les problèmes et les perspectives de la jeunesse rurale. La troisième étape, un « processus décisionnel structuré », a réuni les membres du comité consultatif qui ont cerné les besoins et six domaines principaux de problèmes à remettre à l'étude. Le comité a organisé un colloque national de planification stratégique auquel ont assisté environ 70 participants, venus de 17 districts et représentant la jeunesse, les bénévoles et les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux. Les participants, qui travaillaient en petits groupes, ont utilisé une procédure décisionnelle structurée pour déterminer les éléments clés du programme national d'action.

Ce plan a analysé la situation de la jeunesse rurale et décrit les interventions nécessaires, servant ainsi de fondements à l'élaboration des politiques et programmes et il a offert aux organismes jeunesse le moyen de faire leur propre planification stratégique. Cela a porté à l'attention du pays les problèmes de la jeunesse rurale et permis de réunir pour la première fois de nombreux organismes et organisations qui travaillent pour les jeunes. Certains organismes ne savaient même pas que les autres existaient. Ce processus a jeté les bases de la collaboration, du partage des ressources et de l'établissement de réseaux à venir.

Aménagement des ressources naturelles

En 1995, les tables rondes sur l'environnement et l'économie du gouvernement fédéral et du gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador se sont associées à des représentants de l'industrie de la pêche afin d'étudier la crise qui frappe cette industrie et la viabilité des communautés côtières et des écosystèmes marins (Partnership, 1995). On a organisé des rencontres avec les intervenants et le public dans treize localités de la province afin d'entendre la « voix des communautés » et de présenter le modèle de planification et de prise de décision par consensus préconisé par les tables rondes. Des animateurs en développement communautaire ont organisé dans chaque localité une table ronde qui regroupait des intervenants de l'industrie de la pêche et d'ailleurs. On a demandé aux participants d'expliquer ce qui rendait leur localité viable ou non viable et ce qui pourrait être fait à l'avenir. Chaque intervenant a pu prendre la parole plusieurs fois. Une rencontre publique a eu lieu plus tard afin d'obtenir de la rétroaction au sujet des conclusions de la table ronde. À la fin du projet, une séance de clôture a réuni des participants de partout dans la province afin de vérifier si les conclusions et les recommandations représentaient un consensus des personnes consultées.

En 1994, le district de la presqu'île d'Avalon a adopté *un modèle d'aménagement d'un écosystème forestier* fondé sur la prise de décision par consensus et la participation du gouvernement, des organismes et du public (Forest Management 1997). Des avis publics ont été affichés, des lettres ont été envoyées aux intervenants, et plus de 120 personnes ont participé au cours d'une période de dix-huit mois. Une équipe de planification qui comptait environ trente personnes a été formée lors des premières rencontres. Au cours de l'année qui a suivi, un animateur a guidé cette équipe lors de réunions qui pouvaient durer une journée ou une fin de semaine et au cours desquelles l'équipe a mis en application des modèles d'aménagement des écosystèmes et a réussi à obtenir un consensus, ou au moins un compromis temporaire, malgré les intérêts conflictuels. On a demandé à des spécialistes en foresterie de préparer des documents à partir des sujets abordés à chaque séance; ces documents étaient ensuite révisés par l'équipe. Un document de stratégie et un plan quinquennal ont été produits. La stratégie se fonde sur les principes de l'aménagement adapté des écosystèmes, un programme coopératif d'apprentissage continu qui inclut la vérification fréquente des données locales et scientifiques. Elle tient également compte de la valeur marchande et de la valeur intangible des ressources : durabilité, valeur spirituelle ou culturelle, usage économique des ressources, etc.

Un cadre d'aménagement intégré des ressources a été mis sur pied pour la *Central Avalon Coalition* (Extension CD Co-op et Hollett, 1995). L'aménagement intégré des ressources a crû au Canada en réaction à la pression du public qui souhaite jouer un rôle décisionnel en matière d'aménagement des ressources et des écosystèmes. Il s'agit d'une démarche coopérative qui essaie de concilier des valeurs divergentes et de refléter les commentaires de tous les utilisateurs des ressources. Il met l'accent sur la participation, la prise de décision par consensus, la libre communication et l'accès égal à l'information. Ce modèle préconise la participation comme élément essentiel à la prise de décisions relatives aux ressources, car la population locale a des idées et des connaissances à fournir et qu'elle est touchée par les décisions qui sont prises. L'aménagement intégré des

ressources comprend des mesures visant la surveillance continue des écosystèmes et l'adaptation des plans en fonction des changements qui surviennent dans les écosystèmes. Son cadre de travail inclut des lignes directrices précises relativement à la participation et à la prise de décision par consensus durant les réunions pour que tous les intervenants aient leur mot à dire et que tous écoutent le point de vue des autres. Les participants apprennent à résoudre les conflits et acquièrent d'autres compétences pour travailler en groupe. Les personnes qui ne sont pas des scientifiques commencent à comprendre l'information scientifique, et les scientifiques découvrent et respectent les connaissances locales traditionnelles. C'est un processus qui prend beaucoup de temps et qui exige des engagements financiers pour que les intervenants puissent participer également. Ses adeptes estiment toutefois que le temps investi au début du processus réduit la confusion et les conflits plus tard.

Consultation de la communauté au sujet des droits territoriaux

Depuis 1996, les Innu du Labrador sont en négociations avec les gouvernements fédéral et provincial au sujet de leurs droits territoriaux. En effet, certaines parties de leur territoire traditionnel ont été transformés par les activités hydroélectriques, militaires et minières, et on prévoit d'autres aménagements. Les Innu veulent gérer leur territoire, avoir un gouvernement autonome et protéger leurs droits culturels et économiques. Même si les chefs ont reçu de leur peuple le mandat de négocier, ils estimaient qu'ils devraient être en mesure de tenir la population au courant des négociations et d'obtenir sa rétroaction. Un processus de consultation de la communauté a donc débuté en 1998 (Innu Nation 1998). Une équipe de commissaires innu a été choisie parmi différents groupes d'âge, différentes positions sociales et différents clans des deux communautés innu. Les membres de l'équipe ont reçu une formation intensive qui couvrait les différents points en litige, les territoires qui faisaient l'objet des négociations, l'utilisation traditionnelle de ces territoires et le déroulement des négociations territoriales qui ont eu lieu ailleurs au Canada. Ils ont aussi procédé à un examen de leurs propres préjugés en matière de revendications territoriales afin de s'assurer qu'ils demeureraient ouverts aux différentes opinions qui seraient émises par les personnes consultées.

L'équipe a interviewé un groupe représentatif de chaque communauté, demandant aux personnes interrogées leur avis sur les territoires qui devraient être contrôlés par les Innu, les territoires qui pourraient être partagés, les négociations et la direction que les négociateurs devraient adopter. En plus de ces entrevues en profondeur, l'équipe s'est servie de bulletins d'information, de tribunes téléphoniques, de réunions communautaires et de questionnaires pour informer la population et obtenir son opinion. Il y a également eu des rencontres avec les Anciens et d'autres groupes, ainsi que des visites dans des camps forestiers afin de joindre le plus grand nombre possible de personnes. Les consultations se sont déroulées en deux étapes. Dans un premier temps, on a donné des renseignements et posé des questions préliminaires, puis, après que les gens ont eu la chance d'étudier ces informations, on a procédé à une nouvelle série d'entrevues. Après la première étape, l'équipe a évalué son travail; elle a également modifié sa façon de procéder et les questions prévues en fonction de la rétroaction reçue. Le rapport final contient surtout les commentaires des

personnes consultées; il décrit leurs sentiments à propos du territoire et du processus de négociation. Ce rapport se veut un outil éducatif à l'intention des Innu, des négociateurs et de toute personne intéressée par cette question.

Schématisation des actifs communautaires

En 1995, un groupe d'action, le *Humber Environmental Action Group*, a mis en place des projets de « schématisation des valeurs communautaires » à Deer Lake et à Outer Bay of Islands, dans l'ouest de Terre-Neuve. Dans la schématisation des actifs communautaires, les communautés cernent les aspects environnementaux qui traduisent les valeurs (culturelles, économiques et spirituelles) qui sont importantes pour les gens, font partie de leur patrimoine. Ce groupe d'action a vu la schématisation des actifs comme un moyen de contribuer à la santé de la communauté et a donc décidé d'aider les gens à redécouvrir les aspects positifs de leur communauté au lieu de ne voir que le désastre causé par la crise des pêches. Les données recueillies pourraient aussi servir à des exercices de planification durable, par exemple au processus de gestion intégrée des ressources. Les partenaires du projet sont des groupes de développement économique, forestier et environnemental. Santé Canada a fourni des ressources pour donner aux bénévoles une formation en développement communautaire et en technique de schématisation des actifs communautaires. Un guide et une vidéocassette de formation ont été préparés. Le groupe central a proposé dix catégories de valeurs : culture, histoire, spiritualisme, nature à l'état sauvage, habitat, archéologie, loisirs, société, attraits et autres. Armés de cartes, les interviewers ont fait le tour de la communauté, ont demandé aux gens de parler des endroits qui, pour eux, ont une valeur patrimoniale et ont pris note de ce qui leur a été dit au sujet de chaque endroit mentionné. Tous ces renseignements ont ensuite été reportés sur une carte et un dossier composé de rapports, de photos, etc. a été monté. Après une vérification publique, la carte et le matériel d'accompagnement ont été mis à la disposition de la communauté. Par exemple, la table ronde de Outer Bay of Islands s'est servie de la carte comme base de profils communautaires plus approfondis; ces profils ont été établis à la suite de rencontres avec des représentants des conseils, des écoles, des groupes de développement, des comités de loisirs, etc.

Les conseils régionaux de développement économique de Terre-Neuve et du Labrador sont en train de dresser un inventaire des ressources marines côtières pour le ministère des Pêches et des Océans. Le conseil de développement économique de Baccalieu (Baccalieu Board of Economic Development), dans l'est de Terre-Neuve, a décidé d'ajouter des éléments culturels à son inventaire et de dresser également l'inventaire des ressources terrestres, notamment des éléments de leur plan stratégique reliés à l'agriculture, à la culture, au tourisme naturel et à des ressources marines sous utilisées. Le conseil s'est associé à une société de développement communautaire qui a embauché des gens de la région pour interroger les résidents sur les actifs naturels et culturels. Parmi les actifs cités figurent des lieux de pêche au casier, des rochers de pêche, des plages à capelans, des bancs d'oursins, des formations rocheuses inhabituelles, des terres arables, des bâtiments du patrimoine, des sites d'arrivée de câbles transatlantiques, des cimetières, des chaussées de roche, etc. Cet inventaire sera mis à la disposition de ceux qui souhaitent cerner les possibilités.

Le modèle de Fogo

Il s'agit d'un modèle, parmi plusieurs autres, faisant usage des techniques audiovisuelles et destinés à être utilisés dans les régions rurales éloignées. Vers la fin des années 1960, un cinéaste de l'Office national du film s'est allié à une équipe du service d'éducation permanente de l'université Memorial pour réaliser une série de films sur la vie dans l'île de Fogo (Williamson 1991). Les travailleurs de Memorial s'employaient, à l'aide d'un processus d'éducation communautaire, à introduire un développement participatif dans les communautés rurales, mais à l'origine, les films se voulaient davantage des documentaires sur la vie rurale qu'une technique d'animation. Il a été réalisé vingt-huit capsules dans laquelle les résidants de Fogo parlaient de la pêche, des coopératives, du rôle des femmes, des marchands, du gouvernement, de la réinstallation et d'autres problèmes. Il y avait des scènes de travail, des enfants en train de jouer, des danses, des soirées chez les gens, des contes et des chants. Lorsque les membres des communautés ont vu les films, ils ont été enthousiasmés et, après avoir vu leurs forces, leurs compétences, leurs connaissances et leur mode de vie à l'écran, ils ont repris confiance. Ils ont commencé à percevoir les problèmes qu'ils avaient avec le gouvernement ou les marchands ainsi que leurs rivalités internes comme des choses qui pourraient être changées. Les travailleurs de Memorial et ceux du gouvernement ont tiré parti de ce regain de confiance et d'animation pour aider les gens à trouver des stratégies de viabilisation de l'île et à s'opposer à une réinstallation ailleurs. Les films ont été présentés aux politiciens provinciaux, et les réactions favorables de ces derniers ont été filmées, puis montrées aux gens de Fogo. Le gouvernement a donc commencé à chercher des solutions autres que la réinstallation et, de concert avec les résidants, s'est employé à mettre ces solutions en pratique.

Le service de la formation permanente a envoyé une équipe de tournage aider les travailleurs sur place dans d'autres villages. À Port au Choix, par exemple, ils ont tourné des documentaires sur la pêche, sur le développement économique, sur la réinstallation et sur les jeunes dans le but de sensibiliser les gens à la nouvelle association de développement régional. Ils ont ensuite montré ces films aux intéressés et cela a servi de base de discussion et a permis d'introduire la notion « d'enseignement mutuel » dans le processus. Cette pratique s'est répandue, et les participants ont donc eu la possibilité de demander, après s'être vus à l'écran, que certaines choses soient retranchées ou ajoutées. Cela n'a toutefois pas éliminé toutes les controverses; de fait, les gens étaient disposés à dire devant la caméra des choses qu'ils n'auraient jamais dites à quelqu'un parce qu'elles sont trop conflictuelles. Il y a souvent eu des dialogues constructifs entre adversaires après la projection du film, et les organisateurs ont trouvé que le recul fourni par le film était utile à la résolution de conflits. En 1970, la vidéocassette a remplacé le film, et on remarqué des différences dans l'utilisation de ces deux médias pour le développement communautaire. En effet, le montage des vidéocassettes est très rapide, et la cassette peut être utilisée presque immédiatement pour des séances communautaires. En revanche, on perd l'avantage du recul que donnait le film. Par contre, les vidéocassettes sont plus faciles à utiliser et coûtent moins cher, et les travailleurs sur place ont du matériel portatif qu'ils peuvent apprendre aux gens de la région à utiliser.

Le modèle de Fogo a été appliqué dans l'Arctique pour résoudre des différends entre les chasseurs inuit et les gestionnaires du gouvernement. Ce projet a été conçu et mis en œuvre par des employés du service de la formation permanente de MUN qui avaient recruté un coordinateur inuit, des coordinateurs de la communauté ainsi que des interviewers inuit et non inuit. Les deux parties ont convenu que chacune d'entre elles aurait accès à la technologie et que chacune choisirait les personnes qu'elle désirait interviewer. Seules les personnes interviewées auraient le droit de faire changer quelque chose à l'enregistrement. Une fois le tournage terminé, un coordinateur et des représentants des deux camps s'employaient à produire un échantillon équitable des points de vue exprimés. Des vidéocassettes ont ainsi été produites; les intéressés ont pu les voir et en discuter chez les gens, dans des écoles, dans des centres communautaires, dans des bureaux et lors de rencontres sociales. Ainsi, les Inuit et les gestionnaires sont arrivés à se comprendre, à partager leurs connaissances des caribous et leur intérêt commun à préserver cette ressource. Ce processus a réduit l'animosité, et un conseil conjoint de chefs inuit et de responsables gouvernementaux a été formé. La vidéo a donc été un outil utile pour les organisateurs puisqu'elle a permis aux deux camps d'écouter ce que l'autre avait à dire, sans risque de confrontation ni de ridicule. Les vidéocassettes ont aussi été une excellente source d'informations traditionnelles et scientifiques, et elles ont été diffusées dans l'Arctique par la *Inuit Broadcasting Corporation*.

Le *Snowden Centre for Development Support Communications* a appliqué le modèle de Fogo à l'étranger dans les années 1980. Au Népal, il a formé des travailleurs communautaires pour que ceux-ci puissent apprendre à des femmes comment réaliser des vidéos et s'en servir dans le cadre d'un programme d'éducation communautaire de développement rural pour les femmes. Ces femmes ne savaient ni lire ni écrire, mais elles n'ont eu aucune difficulté à apprendre comment faire une vidéo. Elles ont planifié et réalisé des vidéos sur des sujets qu'elles jugeaient importants : droits des femmes, médecine traditionnelle et traitement de l'eau potable. Ces femmes ont parcouru les régions rurales avec du matériel à pile pour montrer à des groupes de femmes les films éducatifs qu'elles avaient elles-mêmes réalisés.

Communiquer pour survivre

Communiquer pour survivre (CPS) est une initiative de promotion des communications dans l'ouest de Terre-Neuve que DRHC a financée pendant deux ans. Elle existe toujours sous différentes formes (Rural Newfoundland, 1997). Mise en œuvre par le *Newfoundland Cultural Survival Project*, cette initiative a été créée en partenariat par les villes de Burgeo et Ramea, des localités de la région de Port au Port, la *Community Education Initiative*, la *Ramea Economic Development Corporation* et l'Association régionale de la côte ouest. Il y avait aussi des partenaires non officiels : des groupes de développement économique, des conseils scolaires, le collège communautaire et des sociétés locales de radiodiffusion. CPS utilise une technique instaurée il y a 30 ans pour le modèle de Fogo : le film et la vidéo pour stimuler le développement communautaire. Selon les partenaires, les gens avaient besoin d'autres outils pour communiquer entre eux et avec l'extérieur, pour analyser leur situation et pour trouver des solutions au déclin de l'économie rurale. On désirait optimiser le travail effectué par les groupes dans les

communautés en leur fournissant davantage d'outils en leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences. Les groupes avaient à leur disposition des installations de radiodiffusion communautaire.

Les partenaires ont formé des comités de direction dans chaque localité, et chaque comité a choisi ses projets et a décidé comment partager les informations avec d'autres localités. Un comité général de direction se réunissait à intervalle régulier, dans les quatre localités à tour de rôle. Ces réunions étaient toujours ouvertes au public et un effort particulier était fait pour attirer des jeunes et des musiciens. Les animateurs restaient dans chaque localité pour une durée déterminée afin d'enseigner aux groupes des méthodes d'organisation communautaires et la technologie des communications, ainsi que de les aider à trouver des moyens d'informer les gens et de les inciter à se concerter pour attaquer les problèmes.

Ces activités incluaient : réseaux informatiques, bulletins d'information, photographie, émissions hebdomadaires à la télévision communautaire, tribunes téléphoniques. Les personnes qui participaient à la production des émissions de télévision, apprenaient tous les rôles, tant derrière que devant la caméra. Les communautés qui possédaient les compétences voulues les enseignaient aux autres. Il y avait aussi des groupes qui produisaient des vidéos et qui montaient des pièces de théâtre traitant des questions touchant la jeunesse, des industries locales, des centres de ressources pour les familles, de l'emploi, de l'alphabétisation, des questions touchant les francophones, des festivals, etc. Les organismes bénévoles ont assisté à des ateliers participatifs sur la communication de groupe. On a organisé des tribunes et des tables rondes communautaires, y compris quelques petites tables rondes sélectives organisées de façon non officielle, qui se sont avérées très utiles pour joindre des personnes qui ne sont généralement pas actives dans la communauté.

Au bout de deux ans, un grand nombre de personnes avaient acquis des compétences techniques et organisationnelles, et de nouveaux partenariats s'étaient formés entre des groupes qui œuvrent pour améliorer la communauté. Certaines stations diffusent toujours les émissions communautaires et les organismes de développement font de plus en plus appel à ces stations. Les partenaires cherchent à renforcer le réseau régional de radiodiffusion et sont en train d'organiser un colloque sur les communications.

PARTICIPATORY MEDIA WITH RURAL JAMAICAN WOMEN SECTION
MISSING??

Processus Fondamentaux

Dans la présente section, nous nous fondons sur les exemples précédents ainsi que sur de récentes recherches³ et discussions avec des animateurs communautaires pour décrire quelques principes et processus fondamentaux qui permettront d'une part à la communauté de définir elle-même les initiatives prises à son niveau et donc de sentir qu'elles lui appartiennent et d'autre part de faire participer les groupes exclus à la planification et à la mise en œuvre de ces initiatives.

Programmes parallèles

Un examen des services parallèles qui existent d'un bout à l'autre du pays (St-Amand, 1994) révèle beaucoup de ressemblances avec les exemples décrits à la section 3. Ces programmes visent généralement à faire participer la communauté—et ses membres—à la détermination des questions à résoudre et à l'élaboration de programmes. En effet, ce processus assure l'appartenance dès le début et une bonne élaboration. Souvent, les participants siègent au conseil ou à des comités et parfois, le personnel vient du même milieu que les participants. Souvent, les relations avec le personnel ne sont pas hiérarchiques et il n'y a pas de barrières physiques entre l'espace des participants et celui du personnel. Aux réunions, les décisions sont prises par consensus et c'est aussi de cette façon qu'on obtient de la rétroaction. Les participants sont régulièrement évalués, et il y a de la latitude quant à la façon d'utiliser la rétroaction obtenue.

Les prestataires de services visent à établir des liens et des réseaux entre les familles plutôt qu'à cerner des lacunes. Les services sont fournis à des endroits accessibles et les membres de la communauté ont souvent la formation voulue pour offrir des services d'approche. Chaque centre abrite de nombreux services, et des soutiens (transport, repas, garde d'enfants) sont prévus pour que personne ne soit exclu. Les services sont adaptés aux besoins du groupe (p. ex. chefs de famille monoparentale) afin que les membres de ce groupe puissent faire partie de la population active et de leur communauté.

Le développement communautaire, ou développement des capacités et des compétences des participants et de la communauté en général, est un des grands objectifs. Il existe des partenariats officiels et non officiels dans la communauté. Par exemple, le développement du leadership et les autres activités de formation font appel à des techniques d'éducation par les pairs/adultes, et les nouveaux participants sont encadrés par des bénévoles et par le personnel. Les bénévoles et le personnel reçoivent dans certains cas de la formation en organisation et en leadership. L'autogestion n'est pas exclue, mais il existe des coalitions innovatrices de groupes communautaires, d'organismes fournisseurs de services sociaux, d'écoles, de gouvernements locaux et d'entreprises.

Collaboration et intégration

L'analyste des services de santé canadiens Ronald Labonte (1997) a énoncé quelques principes de collaboration entre les organismes et les communautés qui visent à développer la participation. Pour Labonte, le développement communautaire est « une pratique de santé au sein de laquelle le praticien et l'organisme ont la volonté d'apporter, par leur soutien aux groupes communautaires, des changements d'envergure dans la structure des rapports de pouvoir de la société » (Trad.) (p. 89). Tout organisme devrait avoir pour objectif de développer des relations plus équitables tout en reconnaissant ouvertement les différences de pouvoir qui existent. L'organisme doit cependant aider la communauté à cerner ses problèmes au lieu de la consulter au sujet de problèmes définis à l'avance, mais cela est plus long et exige plus de ressources au début. Il faut définir qui sont les intervenants et aider les moins forts à participer. L'organisme peut demander aux animateurs communautaires d'aider les petits

groupes d'intervenants au début à trouver des objectifs communs auxquels pourront s'attaquer les groupes plus grands. Ce processus doit continuer, mais avec un groupe de planification étendu, afin que tous les partenaires puissent cerner leurs objectifs et leurs attentes. En fin de compte, l'organisme négocie avec le groupe de façon à définir ses objectifs et à offrir des ressources qui permettront de réaliser ces objectifs. Les partenaires conviennent d'une gestion conjointe, et l'organisme aide les groupes communautaires à apprendre comment organiser leurs propres initiatives à l'avenir. Labonte fait la distinction entre ce genre de développement communautaire et les services communautaires plus limités des organismes de services sociaux (figure 2).

Une autre approche participative collaboratrice de promotion de la santé en Ontario a été proposée par D. Smith au début des années 1990 (1995). Dans ce modèle, l'organisme établit un groupe de concertation organisme-communauté et apporte son appui aux initiatives communautaires au fur et à mesure qu'elles deviennent des réseaux communautaires. Ce groupe établit un réseau d'organismes, d'institutions, de groupes officiels et d'individus pour aider les communautés à échanger des informations et à faire part des problèmes à régler aux représentants du pouvoir. Il apprend aux communautés à réunir des données, à cerner des problèmes et à organiser des réunions; il communique aussi les initiatives locales aux planificateurs de l'organisme et facilite la planification conjointe. L'organisme embauche des animateurs communautaires et donne à son personnel régulier une formation en méthodes de développement communautaire.

Dans nos exemples de collaboration et d'intégration, les organismes font leur travail dans les limites des structures bureaucratiques et des rapports de pouvoir existants et essaient de les changer depuis l'intérieur. Dans certains cas, ils ont mis en place, de concert avec des organismes communautaires, des projets innovateurs et des centres de services polyvalents. D'autres ont réduit le chevauchement de services en se concentrant sur les personnes à qui s'adresse le programme ou le service.

Planification et recherche participatives

De l'avis des animateurs communautaires, toute procédure visant à inciter une communauté à planifier doit être arrêtée en accord avec ladite communauté par égard pour le savoir-faire local. En effet, les membres de la communauté savent comment structurer un processus qui fonctionnera chez eux. Les animateurs s'adressent donc à eux s'ils ont un problème et leur demandent comment fonctionnent les choses chez eux et comment ils s'y prendraient pour décider les gens à s'attaquer à un problème. Dites quels sont vos objectifs, demandez aux autres quels sont les leurs et faites-les participer à la réponse.

Les dirigeants communautaires et les autres membres actifs de la communauté ont une foule de renseignements précieux à communiquer à des étrangers, mais ces renseignements ne reflètent pas le point de vue de tout le monde. Par conséquent, en adoptant l'optique de ces dirigeants, on continuerait à exclure certaines personnes. Pour toucher tous les segments de la communauté et pour rencontrer les gens « chez eux », il faut commencer par une analyse des intervenants.

Lorsqu'on veut soulever une nouvelle question dans une région, il est conseillé d'assister aux réunions des autres groupes de la région et d'y faire des présentations. S'il y a une grande réunion au début, à laquelle assisteront des politiciens, des bureaucrates et d'autres personnes importantes, les gens viendront aussi pour discuter avec les « huiles » des questions qui leur importent. Il faut toutefois savoir qu'une seule réunion publique ne donne pas aux gens le temps d'analyser les informations données et n'attire pas une gamme de gens suffisamment large; une série de colloques communautaires ou de tables rondes est préférable. Il est conseillé de tenir les réunions à un endroit qui donne l'impression qu'elles sont ouvertes à tout le monde (parfois, le local est important). De petites tables rondes pourraient permettre d'inclure des gens qui ne vont pas aux activités communautaires; on pourrait par exemple inviter des groupes d'amis et rendre les réunions accessibles. S'il n'y a pas assez de gens, on peut inviter aux tables rondes des personnes qui participent déjà. Au début, il faudra consacrer au projet du temps et des ressources : assister aux réunions des autres groupes, donner suite aux prises de contact, reconnaître les intervenants et former les gens à devenir animateurs.

Figure 2 : Développement de la communauté vs Développement communautaire⁶

Développement de la communauté vs Développement communautaire	Définition du problème	Sensibilisation au problème	Responsable de la résolution du problème	Action	Répercussions
Développement de la communauté	<ul style="list-style-type: none"> Par l'organisme ou des professionnels Ceux qui cernent le problème ne sont pas touchés directement Les personnes les plus touchées ne participent pas 	<ul style="list-style-type: none"> Campagnes publicitaires de l'organisme La communauté peut être d'accord avec la définition 	<ul style="list-style-type: none"> L'organisme élabore la stratégie Ralliement partiel d'autres groupes communautaires Tous ne perçoivent pas nécessairement le problème de la même manière 	<ul style="list-style-type: none"> agency retains decision-making power L'organisme prend les décisions Transfert à la population de la responsabilité principale du maintien du programme; échéancier détaillé L'organisme fait participer la population et les groupes locaux à la mise en œuvre Les personnes les plus touchées ne participent pas toujours 	<ul style="list-style-type: none"> Avantages possibles pour les personnes les plus touchées et développement de leurs capacités Développement du leadership local Renforcement des capacités de la communauté Résultats, échéancier détaillé
Développement communautaire	<ul style="list-style-type: none"> Par l'organisme et la communauté Inclut les personnes les plus touchées dès le début Prédominance du point de vue des personnels les plus touchés 	<ul style="list-style-type: none"> Par l'organisme et la communauté Nombre croissant de personnes La population comprend les liens avec d'autres éléments de la vie de la communauté Perception commune de la situation 	<ul style="list-style-type: none"> Liens Appui de la communauté; grande volonté de résolution Prêt à agir Stratégie élaborée conjointement par la communauté et l'organisme 	<ul style="list-style-type: none"> L'organisme et la communauté partagent la prise de décisions La communauté est la principale responsable de la mise en œuvre Les personnes les plus touchées ont un rôle 	<ul style="list-style-type: none"> Avantages pour les personnes les plus touchées et développement de leurs capacités Développement du leadership local Renforcement des capacités de la communauté Résultat du processus, échéancier précis

S'il doit y avoir une série de réunions où tous les intervenants seront représentés, il faudra peut-être aider certains (p. ex. leur donner un appui financier ou changer l'heure et le lieu des réunions). Souvent, les animateurs commencent par rencontrer les intervenants en petits groupes afin d'atteindre le consensus au niveau de ces petits groupes et de nommer des délégués auprès du grand groupe.

Aux réunions de planification, il faut donner aux gens la possibilité d'exprimer leur point de vue et de faire connaître leurs objectifs, mais il ne faut pas entraver le processus en imposant une structure rigide et un contenu défini à l'avance. Il doit aussi y avoir des objectifs clairs dont tout le monde aura convenu au début. Pour que tous les participants aient l'occasion de contribuer, les animateurs font généralement découvrir aux groupes certaines techniques de planification et de prise de décision (enseignement et apprentissage en groupe, prise de décision par consensus, résolution de conflits, etc.). Il arrive toutefois que le processus de planification soit flou car les individus n'ont pas tous le même cadre de référence. Il y a des différences de statut social, de pouvoir, de spécialisation, d'intentions et de niveau de compréhension. Il peut y avoir une période initiale de méfiance, suivie de périodes de conflit, qui feront avancer le dossier si le conflit est réglé selon la prise de décision par consensus. En outre, sans ces processus initiaux, il est trop facile de faire dire aux gens seulement ce qu'ils pensent qu'on attend d'eux. Un planificateur stratégique pourrait par exemple trouver un bon plan après avoir consulté la communauté, mais, même si les gens sont d'accord avec le plan, ils risquent de ne pas vouloir lui donner leur soutien s'ils n'ont pas vraiment participé à sa création.

La planification participative exige une communication ouverte et un accès égal à l'information. Les professionnels doivent respecter le savoir-faire et les connaissances des membres de la communauté et doivent trouver le moyen de les intégrer à leurs propres connaissances. En outre, les informations scientifiques et professionnelles doivent être communiquées dans un langage à la portée de tous. Il faut des ressources pour faire des recherches participatives, pour rendre les données scientifiques et professionnelles accessibles et pour tenir le public au courant de ce que fait le groupe.

Nos exemples de la section 3 et les méthodes participatives décrites à la section 2 donnent des moyens de faire participer la communauté à la recherche, à la planification et à l'évaluation. On y trouve des idées sur la façon de faire participer les intervenants à un processus de planification et à faire en sorte qu'ils soient entendus aux réunions communautaires, aux tables rondes et aux forums nationaux. Il faut avant tout respecter et utiliser les connaissances locales, voir à ce que tout le monde ait accès aux informations, que la prise de décision se fasse par consensus et surtout que les personnes concernées par les décisions à prendre puisse vraiment participer à la décision.

Conclusion

Ce document prouve sans l'ombre d'un doute que l'exclusion sociale est un problème réel. L'évolution rapide de la société menace désormais la tradition d'appartenance et de cohésion sociale qui caractérisait notre province, et beaucoup de gens se sentent marginalisés. Quelle qu'en soit la raison—pauvreté, chômage, manque d'éducation, sexe, âge, déficience ou combinaison de facteurs—il est difficile pour ces personnes marginalisées de participer aux activités importantes de la société et facile de se sentir isolées et démunies. Beaucoup d'entre elles bénéficient des politiques sociales, mais elles n'ont pas participé à leur élaboration. Les modèles habituels utilisés pour encourager la participation publique (p. ex. grandes consultations publiques) ne sont pas conviviaux pour les individus qui sont exclus de la société.

Le Plan reconnaît que la participation est importante au bien-être des individus et de la communauté et que le sens d'appartenance à un groupe ou à la communauté est ce qui détermine l'exclusion ou l'inclusion. Le présent document repose sur le principe que la croissance et le développement social réels doivent inclure tous les membres de la communauté, pas seulement ceux qui la dirigent et sont déjà actifs, mais ceux qui sont généralement tenus à l'écart, ceux qui sont apathiques et qui croient qu'ils n'ont aucune raison de participer car les chances sont contre eux. Si l'on veut vraiment inclure ces individus, il faut aller les chercher chez eux.

D'autres projets, conçus dans d'autres régions du monde, reposent sur le même principe. Les exemples cités décrivent des démarches précises pour encourager les gens à définir les problèmes qui les touchent et à élaborer leur propre plan d'action. Heureusement, un excellent travail d'inclusion sociale est en cours dans la province et ailleurs au pays. Malheureusement, toutes ces démarches sont faites au coup par coup, sont temporaires, ne reçoivent pas les ressources nécessaires et obtiennent des résultats inégaux. Le Plan est unique en son genre, car il offre un cadre stratégique destiné à inciter les communautés à planifier leur avenir. De plus, les communautés qui désirent amorcer ce processus pourront s'appuyer sur des exemples solides et sur l'expérience des participants.

Au départ, cette extension des services a trouvé un terrain propice (beaucoup d'enthousiasme), mais elle s'est aussi heurtée à beaucoup de scepticisme quant à ses chances de réussite. On ne peut nier qu'il existe des obstacles. Le Plan suit une approche « descendante », encourageant les conseils communautaires en place (déjà perçus comme des décideurs) à réaliser la mise en œuvre. Les divisions sociales et politiques peuvent aussi s'avérer des obstacles majeurs. De plus, bon nombre de résidents ont constaté que les consultations publiques influencent très peu la prise de décision et risquent d'être réticents à s'engager. En effet, jusqu'ici, on a beaucoup parlé d'inclusion mais on n'a pas joint le geste à la parole. Il faut bien préciser que la planification participative est un processus pas comme les autres et que ses avantages se manifestent lentement; il leur faut généralement plus d'un mandat politique de quatre ans pour ressortir. La planification et l'élaboration de politiques sont donc des œuvres de longue haleine dont les résultats ne sont pas immédiats.

Bien que les modèles de coordination et de collaboration soient très bien acceptés par les organismes, la majorité des services sociaux dispensés par ces derniers demeurent, en pratique, très fragmentés. Toute tentative de rendre ces

organismes plus souples et plus à l'écoute des besoins se bute au protectionnisme, aux structures hiérarchiques et à une réticence à allouer des ressources rares au soutien des communautés. Or, les conseils régionaux et les organismes communautaires ont besoin d'aide—interne et financière—pour accroître la participation des groupes exclus.

Ceci dit, les communautés et les réseaux officiels peuvent-ils collaborer pour mettre le Plan en œuvre? Quels éléments fondamentaux pourraient ressortir des nombreuses expériences décrites pour guider le processus d'inclusion?

Éléments Clés

1. **Volonté politique** : Il doit y avoir, à tous les échelons du système, une volonté d'adopter l'inclusion et d'élaborer des politiques d'inclusion.
2. **Communication** : La communication doit être bonne, car les membres du système et de la communauté doivent savoir pourquoi et comment le processus d'inclusion a été adopté.
3. **Extension des services** : Pour que l'inclusion soit sincère, il faut que les services aillent au devant des citoyens marginalisés, particulièrement ceux qui sont directement touchés par les politiques sociales.
4. **Animation** : Un élément clé des processus fructueux est invariablement la présence d'un animateur chevronné, de préférence quelqu'un qui connaît la communauté locale, qui sert de catalyseur, qui motive les gens autour de lui, qui soutient l'organisation communautaire, qui aide à contourner les obstacles et à atténuer les tensions et qui contribue à cerner les compétences et les ressources dont la communauté a besoin.
5. **Collaboration entre les organismes** : Les organismes doivent discuter ensemble des questions de développement social afin de stimuler la collaboration et d'empêcher les querelles intestines de mettre en danger les efforts.
6. **Préparation des organismes** : Bien qu'elle sorte du cadre de ce document, la transformation des organismes s'est révélée un thème primordial. Les organismes qui dispensent des services doivent s'harmoniser avec les processus et les avantages de la participation et ils doivent être prêts à réagir aux suggestions de la communauté. Il faut aussi instaurer un processus de développement interne parallèle afin de faire naître un sens de possibilités nouvelles, de créer un enthousiasme susceptible de faire voir les choses sous un nouveau jour.

Le processus descendant et le processus ascendant peuvent se croiser dans le « Community Accounts », la banque de données statistiques montée par l'équipe du bilan social. Cette banque comprend des données sur la population, sur les niveaux de revenus, d'emploi de santé et d'éducation par région, par communauté et pour l'ensemble de la province. Les comités de direction régionaux pourront étudier ces données afin de décider par où il faut commencer pour lancer le progrès social dans leurs régions respectives.

Cet outil peut aussi être une ressource pour le processus communautaire dirigé par des animateurs. On peut inviter et encourager les gens à se réunir dans des cadres familiers et en groupes de gens qui se connaissent pour discuter de ces informations. Ce portrait statistique de leur communauté est-il exact? Est-ce qu'il reflète la réalité? Que manque-t-il? Quelles informations faudrait-il pour étoffer peu? Comment les gens évaluent-ils leur bien-être? Quels sont, selon eux, les forces et les avantages ainsi que les besoins de leur communauté? Dans quelle mesure ceux-ci ont-ils changé avec le temps? Est-il possible de tirer parti de ces forces? Quelles compétences et quelles ressources leur faudrait-il pour y arriver? Quels modèles de développement communautaire leur seraient utiles? L'objectif serait de bâtir, sur une période de quelques mois, une vision et un plan pour la communauté à laquelle tout le monde a participé.

Ce processus ferait aussi ressortir les informations qualitatives qui étoffent les données quantitatives. Ainsi, le Plan embrasserait le milieu socioculturel de chaque communauté et celle-ci aurait d'autant plus de chances de réussir qu'elle sentirait qu'il s'agit de « son plan ».

Il faut souligner que la participation communautaire n'est pas une panacée. Les communautés sont très différentes les unes des autres, tant par leur histoire et leur ressources que par la composition de leur population. Elles ont une identité et des problèmes propres. Leurs actifs, leurs besoins et leurs idées sont différentes. Il est impossible de garantir le consensus, et les possibilités de conflit sont nombreuses. Cependant afin d'être équitable pour tous, le processus doit être inclusif.

Même si le processus de développement comprend des éléments clés, il n'y a pas de recette miracle. La dynamique est complexe et change d'une situation à l'autre. Le même modèle peut être une réussite dans une communauté et un échec dans une autre. En bout de ligne, la réussite du processus est tributaire d'éléments qui ne peuvent pas être décrits dans un modèle : le niveau de préparation des participants; le désir de collaborer; la foi dans le potentiel humain, la volonté envers les objectifs communs et la capacité d'établir des liens de confiance. Cependant, si ces éléments sont réunis dans un processus solide, l'augmentation du niveau d'énergie et l'amélioration du moral, ceux des individus et ceux de la communauté, sont exceptionnels et les avantages de la participation l'emportent sur les difficultés.

Le concept d'inclusion nous oblige à élargir le concept accepté de démocratie, qui est inclusif mais passif puisqu'il laisse à tous les citoyens le soin de voter. L'inclusion sociale proactive conduit à la formation d'une politique sociale progressiste et à un développement social durable. Si nous continuons à élaborer des politiques sociales comme nous l'avons fait jusqu'ici, nous continuerons à le faire de façon réactive, selon un mode de résolution de problèmes et avec des résultats inégaux. C'est dans cette optique que le groupe de travail a formulé des recommandations qui favoriseront l'inclusion sociale et qu'il juge comme des conditions préalables importantes à la bonne mise en œuvre du Plan.

Recommandations Pour Favoriser L'inclusion Sociale

- Que le Plan établisse un groupe de ressources sur l'inclusion sociale dans le but de venir en aide aux communautés et aux conseils régionaux, d'offrir des séminaires, d'examiner les échecs et les réussites et de mettre la machine en route.
- Que les conseils régionaux étudient les problèmes de l'exclusion et de l'inclusion, ainsi que les répercussions de leur façon de procéder avec les communautés.
- Que les conseils étudient à quel point leur organisme est prêt à s'engager dans la recherche participative.
- Que l'accent soit mis sur la présence d'animateurs chevronnés durant le processus.
- Que les communautés se servent des modèles élaborés par Arnstein et Labonte (figures 1 et 2) pour évaluer le chemin qu'elles ont parcouru dans l'échelle de la participation et jusqu'où elles souhaitent se rendre. Les communautés pourront aussi se servir des exemples donnés dans le présent document pour choisir les approches qui conviendraient à leur situation et leur permettraient d'avancer. Elles peuvent obtenir plus de renseignements sur ces projets (ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné, les « impondérables » qui ont été importants, etc.) en s'adressant aux personnes qui y ont participé.
- Que les responsables provinciaux se mobilisent pour obtenir des fonds du gouvernement fédéral, fonds qui seront affectés au renforcement des capacités communautaires. Sans les ressources nécessaires pour obtenir des animateurs compétents et soutenir les plans élaborés par les communautés, le Plan s'autodétruirait.
- Que suffisamment de ressources soient affectées aux projets existants qui ont déjà commencé à renforcer les capacités communautaires. Le passé nous a appris que des efforts précieux sont souvent abandonnés faute de fonds.
- Que le degré d'inclusion soit un indicateur clé du bilan social. Le processus dirigé qui permet aux individus exclus de définir leurs besoins et leurs priorités fournira des données de référence à cet élément du bilan social.

Il y a toujours des insatisfaits durant la mise en œuvre d'un plan. Le développement social est un processus continu; il n'y a pas de solution complète. Le *Social Strategic Plan* est fondé sur le principe que la participation communautaire est un principe intrinsèquement sain qui permet aux individus de s'épanouir, sur les plans personnel et collectif, lorsqu'ils participent au développement ou à la résolution de problèmes. Dans le présent document, nous sommes employés à contribuer à ce processus.

References

1. Dans le présent document, les mots de genre masculin appliqués aux personnes désignent aussi bien les hommes que les femmes.
2. *People, Partners and Prosperity: A Strategic Social Plan for Newfoundland and Labrador*, 1998. St. John's: Office of the Queen's Printer, Government of Newfoundland and Labrador, 1998.
3. Voir Community Tool Box; Extension CD Co-op and Hollett 1995; ICA; Kretzmann and McKnight; UNDP 1998; World Bank Learning Group.
4. « Community Tool Box »; Extension CD Co-op and Hollett (1995); Rural Newfoundland (1997); Poole and Van Hook (1997); St-Amand (1994); Schorr (1997); UNDP (1998); communications personnelles avec des animateurs communautaires.
5. Modifié à partir d'Arnstein (1969), Extension CDC et Hollett (1995). (Figure one cite)
6. Modifié à partir de Labonte (1997). (Figure 2 cite)

Bibliographie

Publications

- Andrews, Geoff (1997), The inclusive society, *New Times*, ONLINE 6 (Issue 127), juillet. Available : <http://www.democratic-left.org.uk/newtimes/>
- Arnstein, Sherry (1969), a ladder of citizen participation, *Journal of American Institute of Planners* (juillet) : 216-224.
- Best Start Resource Centre (1999). *Progress III*. Newsletter of Best Start Project. Toronto : Centre ontarien d'information en prévention. <http://www.opc.on.ca/beststart/>
- Association canadienne pour la santé mentale, Terre-Neuve et Labrador (1999) *Building Helping Skills, concluding reflections: What we learned*. Publication inédite. ACSM St. John's
- , division de l'Ontario (1998). *ACCESS: A Framework for a Community Based Mental Health Service System*. Toronto : ACSM.
- Community Education Network (1999), articles sur le site Web du CEN : *Learning from ourselves: The beginning*, *Port au Port: Community education in action*, (Beverley Kirby, *Learning magazine*); *Rural Newfoundland: A struggle for survival*, (*Small Schools Newsletter* 12 (1), octobre 1998; *The Newfoundland experience*, (Fred Campbell, *LACMF Literacy Across the Curriculum Focus* 13(4)). <http://www3.nf.sympatico.ca/ryakuga/>
- Connor, Desmond M. (1993), *Ten lessons learned in 22 years of public participation*. Communication présentée à la deuxième assemblée annuelle de la *International Association for Public Participation Practitioners*, Kananaskis (Alberta), 29 août – 1^{er} septembre. <http://www.islandnet.com/connor/lessons.html>
- Secrétariat aux coopératives, Conseil canadien de la coopération, Canadian Co-operative Association et Conseil de la coopération de l'Ontario (1999). *Guide pour le démarrage de coopératives dans le secteur de la santé*. Ottawa : Gouvernement du Canada.
- Extension Community Development Co-operative and Hollett and Associates (1995). *People, Resources and Issues: Integrated Resource Management for the Central Avalon Region*. Préparée pour la Central Avalon Coalition. St. John's : Extension CD Co-op, Hollett & Assoc.
- Forest Management District 01 (1997). *Forest Ecosystem Strategy Document for Forest management District 01 (The Avalon Peninsula)*. St. John's : Department of Forest Resources and Agrifoods, Government of Newfoundland and Labrador.
- Government of Newfoundland and Labrador (1998). *People, Partners and Prosperity: A Strategic Social Plan for Newfoundland and Labrador*, 1998. St. John's : Office of the Queen's Printer, Government of Newfoundland and Labrador.

- . (1995). *Towards the Year 2000: The Provincial Strategy Against Violence, An Action Plan. Executive Summary*. St. John's : Queen's Printer. www.gov.nf.ca/exec/wpo/provstra.htm.
- Santé Canada (1997). *Moving Along, Growing Strong: The Final Report of the Atlantic Community Action Program for Children (CAPC) Regional Evaluation*. Préparé pour la Direction générale de la promotion et des programmes de la santé, région de l'Atlantique, par Extension Community Development Cooperative and Landal Incorporated. Halifax : Santé Canada.
- Higgins, Joan Wharf (1997), Who participates? Citizen participation in health reform in B.C., pp. 273-301 in Brian Wharf and Michael Clague (Eds.), *Community Organizing: Canadian Experiences*, Toronto : Oxford University Press.
- Innu Nation (1998). *Money Doesn't Last, The Land is Forever: Innu Nation Community Consultation on Land Rights Negotiations, Final Report*. Sheshatshiu, Labrador: Innu Nation Office.
- Kalisch, David W., Tetsuya Aman et Libbie A. Buchele (1998). *Social and Health Policies in OECD Countries: A Survey of Current Programmes and Recent Developments*. Labour Market and Social Policy Occasional Paper No.33. Paris : Organisation de coopération et de développement économiques.
- Kretzmann, John P. et John L. McKnight (1993). *Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*. Chicago (Illinois) : ACTA Publications.
- Labonte, Ronald (1997), Community, community development, and the forming of authentic partnerships: Some critical reflections, pp. 88-102 in Meredith Minkler (Ed.), *Community Organizing and Community Building for Health*. New Brunswick, New Jersey : Rutgers University Press.
- Lane, Jacqueline (1995), Non-governmental organizations and participatory development: The concept in theory versus the concept in practice, pp. 181-225 in Nici Nelson and Susan Wright, (1995), *Participation and power*, pp. 1-18 in Nici Nelson et Susan Wright (Eds.), *Power and Participatory Development: Theory and Practice*. Londres : Intermediate Technology Publications.
- MacNeil, Teresa (1997), Assessing the gap between community development practice and regional development policy, pp. 149-163 in Brian Wharf and Michael Clague (Eds.), *Community Organizing: Canadian Experiences*, Toronto : Oxford University Press.
- McKnight, John (1996). *The Careless Society: Community and its Counterfeits*. Perseus Books.
- Minkler, Meredith et Cheri Pies (1997), Ethical issues in community organization and community participation, pp. 120-136 in Meredith Minkler (Ed.), *Community Organizing and Community Building for Health*. New Brunswick, New Jersey : Rutgers University Press.
- Nelson, Nici et Susan Wright (1995), *Participation and power*, pp. 1-18 in Nici Nelson et Susan Wright (Eds.), *Power and Participatory Development: Theory and Practice*. Londres : Intermediate Technology Publications.
- Newfoundland and Labrador Federation of Co-operatives (1999). *Micro-Business Report: A Profile of Micro-Lending and Co-operative Development Projects in Newfoundland and Labrador*. Spring Edition. St. John's : NLFC.
- Centre ontarien d'information en prévention et Coalition des communautés en santé de l'Ontario (1994). *Using Stories to Guide Action: A Guidebook of Stories of Ontario's Healthy Communities*. Toronto : OPC/OHCC. <http://www.opc.on.ca/pubs/>
- Centre ontarien d'information en prévention (1994). *Community Action Handbook*. Toronto : OPC. <http://www.opc.on.ca/pubs/>
- Partnership on Sustainable Coastal Communities and Marine Ecosystems in Newfoundland and Labrador (1995). *The Report of the Partnership on Sustainable Coastal Communities and Marine Ecosystems in Newfoundland and Labrador*. St. John's : Newfoundland and Labrador Round Table on the Environment and the Economy. Ottawa : Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie.
- Poole, Dennis L. et Mary Van Hook (1997), Retooling for community health partnerships in primary care and prevention, *Health and Social Work* 22(1), 2 – 4 février.
- Raphael, Dennis (1999), *Economic inequality and health: Policy implications*. Discours-programme, congrès *Pathways to Health*, Antigonish (Nouvelle-Écosse), 15 mai. Toronto : Department of Public Health Sciences, University of Toronto.
- Rothman, J. (1974), *Three models of community organization practice*, pp. 22-39 in F. Cox et coll. (Eds.), *Strategies of Community Organization*. Itasca, Illinois : Peacock Press.

- Rural Newfoundland Cultural Survival Project (1997). *Final Report, Communication for Survival Initiative*. Rapport remis à Développement des ressources humaines Canada, Ramea Economic Development Corporation, Port au Port Community Education Initiative, association régionale de la côte ouest, Burgeo CFS Community Steering Committee, Lourdes & Area CFS Community Steering Committee.
- St-Amand, Nérée (1994), *Ici, c'est chez nous : Ressources alternatives pour familles désunies*. École de service social, Université d'Ottawa. <http://aix1.uottawa.ca/~nstaman/>
- Saskatchewan Provincial Health Council (1996). *Healthy Public Policy Development: Science, Art or Chance?* Actes du congrès, 29 et 30 avril. Saskatoon : Prairie Region Health Promotion Research Centre, University of Saskatchewan; Regina : Canadian Plains Research Centre.
- Schorr, Lisbeth B. (1997). *Common Purpose: Strengthening Families and Neighborhoods to Rebuild America*. New York : Anchor Books, Doubleday.
- Schuftan, Claudio (1996), The community development dilemma: What is really empowering? *Community Development Journal* 31(3):260–264.
- The Scottish Office (1999). *Social Inclusion: Opening the Door to a Better Scotland*. Édimbourg : The Scottish Office. <http://www.scotland.gov.uk/library/documents-w7/sisu-00.htm>
- Smith, B.C. (1998), Participation without power: Subterfuge or development? *Community Development Journal* 33(3) :197–204.
- Smith, David (1995), A community development approach to health planning: Participatory planning, pp. 89-113 in David Smith, *First Person Plural: A Community Development Approach to Social Change*, revu par Ted Jackson. Montréal : Black Rose Books.
- Social Policy Advisory Committee (1997). *Report of the Social Policy Advisory Committee. Volume I: What the People Said. Report of the Strategic Social Planning Public Dialogue, Newfoundland and Labrador. Volume II: Investing in People and Communities, A Framework for Social Development*. St. John's : Office of the Queen's Printer, Government of Newfoundland and Labrador.
- Task Force on Community Economic Development (1995). *Community Matters: The New Regional Economic Development*. Report of the Task Force on Community Economic Development. St. John's : Agence de promotion économique du Canada atlantique, Economic Recovery Commission.
- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, SD Dimensions (1998), *Developing Sustainable Agricultural Technologies with Rural Women in Jamaica: A Participatory Media Approach*, (Maria Protz), Paris : NU, FAO, SD Dimensions, Development Communications <http://www.fao.org/sd/frdirect/frhomepg.htm>
- . (1996), *Uganda: A Participatory Approach to Developing a National Action Programme for Rural Youth*, (R. William Seiders). Paris : NU, FAO, SD Dimensions, Extension and Education. <http://www.fao.org/WAICENT/FAOINFO/SUSTDEV/Exdirect>
- U. S. Department of Agriculture, Economic Development, *Ideas That Work*, <http://www.rurdev.usda.gov/wi/cdpage.htm>
- Wharf, Brian (1997), Community organizing: Canadian experiences, pp. 1-14 in Brian Wharf and Michael Clague (Eds.), *Community Organizing: Canadian Experiences*, Toronto : Oxford University Press.
- Williamson, H. Anthony (1990), *The Fogo process: Development support communications in Canada and the developing world*, pp. 270-287, in Fred L. Casmir (Ed.), *Communication in Development*. Norwood (New Jersey) : Ablex Publishing Corporation.

Guides et manuels

- Aberley, Doug (Ed.) (1993). *Boundaries of Home: Mapping for Local Empowerment*. Gabriola Island, B.C.; Philadelphie : New Society Publishers.
- Clague, Michael (1993). *A Citizen's Guide to Community Social Planning*. Vancouver : Social Planning and Research Council of British Columbia. <http://www.vcn.bc.ca/sparc/>
- Dobson, Charles (1997). *The Citizen's Handbook: A Guide to Building Community in Vancouver*. <http://www.vcn.bc.ca/citizens-handbook>

- Centre for Community Enterprise (1998). *Local Action to Fight Poverty: A Strategic Guide for Community Organizations*. Published by the Centre for Community Enterprise in collaboration with the Lutherwood Community Opportunities Development Association. Vernon (C.-B.) : CCE
- Santé Canada, Bureau de l'alcool, des drogues et des questions de dépendance (1998). *Ressources d'action communautaire pour les Inuit, les Métis et les Premières Nations*.
- Fondation Harmonie du Canada (1994). *Discovering Your Community: A Cooperative Process for Planning Sustainability*. Victoria (C.-B.) : Fondation Harmonie du Canada.
- Kretzmann, John P. et John L. McKnight (1993). *Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*. Chicago (Illinois) : ACTA Publications.
- Programme des Nations Unies pour le développement (1998). *Empowering People: A Guide to Participation*. New York : UNDP. <http://www.undp.org/csopp/paguide1.htm>
- World Bank Learning Group on Participatory Development (*World Bank Participation Sourcebook*) <http://www.worldbank.org/html/extpb/PartiSource.html>

Sites Web

- Aspen Institute Rural Economic Policy Program <http://www.aspenroundtable.org/>
- Conseil canadien de développement social <http://www.ccsd.ca/>
- Centre for Community Enterprise (C.-B.) <http://www.cedworks.com>
- Coalition for Healthier Cities and Communities <http://www.healthycommunities.org/>
- Community mobilization sites <http://www.dirigoprevention.org/commobil.htm>
- Community Tool Box (U.S.A.) <http://ctb/lsi.ukans.edu/>
- Community Education Network (Terre-Neuve) <http://www3.nf.sympatico.ca/ryakuga/CEN.html>
- Communities in Schools (Terre-Neuve) <http://www.glinx.com/users/ryakuga/chat/chat.html>
- Community Development Foundation (UK) <http://www.cdf.org.uk/>
- Community development/local partnerships (UK) <http://www.lrdp.co.uk/locdev.html>
- Community Health Resource Centre, Washington Health Foundation (WA) <http://www.whf.org>
- FINALLY (Futures in Newfoundland and Labrador Youth) www.entnet.nf.ca/finaly
- Institute for Cultural Affairs (USA) <http://www.ica-usa.org>
- Centre de recherche pour le développement international (Toronto) <http://www.idrc.ca/fr/>
- Centre d'excellence pour la santé des femmes – région des Maritimes <http://www.medicine.dal.ca/mcewh/inclusion.htm>
- Sites Web de J.L. McKnight et J.P. Kretzmann à l'université Northwestern :
<http://www.sesp.nwu.edu/grad/hdsp-mcknight.html>
<http://www.nwu.edu/IPR/people/kretzmann.html>
- Newfoundland and Labrador Strategic Social Plan <http://www.gov.nf.ca/ssp>
- Centre ontarien d'information en prévention <http://www.opc.on.ca/>
- Scottish Social Inclusion Network <http://www.scotland.gov.uk/inclusion>
- Sustainable Communities Network <http://www.sustainable.org/>
- Tri-Cities Freenet (WA) <http://www.tcfn.org/mapping/>

Centre des Nations Unies pour les établissements humains, Best Practices Database, Civic Engagement/Participation <http://www.bestpractices.org>

Programme des Nations Unies pour le développement, Civil Society Organizations and Participation Programme, (*UNDP Guidebook on Participation*) <http://www.undp.org/csopp/paguide1.htm>

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), SD Dimensions <http://www.fao.org/sd/frdirect/default.htm>

US Department of Agriculture, *Ideas That Work* http://www.rurdev.usda.gov/ideas/idea_menu.html

US Department of Agriculture, Rural, community and economic development : <http://www.rurdev.usda.gov/other/comm.htm>

Virginia Organizing Project <http://www.virginia.organizing.org>

World Bank Learning Group on Participatory Development, *World Bank Participation Sourcebook* <http://www.worldbank.org/html/extpb/PartiSource.html>

MCEWH is supported by Dalhousie University and the IWK Grace Health Centre. MCEWH is also financially supported by the Women's Health Bureau of Health Canada and through generous anonymous contributions.



*Maritime Centre of Excellence
for Women's Health*

*Le Centre D'Excellence
pour la Santé des Femmes-
Region des Maritimes*

*5940 South Street
PO Box / CP 3070 - Halifax
Nova Scotia/Nouvelle Écosse
Canada B3J 3G9*

Tel/Tél (902) 420-6725

*Toll Free/
Linge sans Frais
1-888-658-1112*

*Fax/Télécopieur
(902) 420-6752*

*E-Mail/
Courrier Électr.
MCEWH@dal.ca*

*Website
www.medicine.dal.ca/mcewh*

